



Universidad  
Carlos III de Madrid  
www.uc3m.es

# **TESIS DOCTORAL**

## **Estrategias Competitivas y Gestión Deportiva: un estudio integral aplicado al sector del fútbol**

**Autor:**

**Julio Quispe Salguero**

**Director:**

**Profesor Dr. Jaime Rivera Camino**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA MECÁNICA**

**SECCIÓN DEPARTAMENTAL DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**Getafe, 2017**

## **Agradecimientos**

A Dios, por todo.

A mi esposa, por ser la persona más importante en mi vida, por todo el soporte que me brinda y por todo el amor que nos demuestra en cada acción.

A mis hijos, por el impulso y la alegría que transmiten en cada instante.

A mi madre, por la vida y por el ejemplo de que nada es imposible en esta vida.

A mi hermano, por ser el primero en enseñarme lo que significa el amor.

A mi Director de Tesis, por todas las enseñanzas de vida y por su guía constante para culminar esta investigación.

A todas las personas que ayudaron a que esta tesis se pueda culminar: profesores, familiares y amigos.

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	1
<b>1. Capítulo 1: Contextualización y relevancia del tema</b> .....	5
<b>1.1 Definición del problema de investigación</b> .....	5
1.1.1 Antecedentes del problema .....	5
<b>1.2 Justificación del tema y sector elegido</b> .....	6
1.2.1 Justificación del tema .....	6
1.2.2 Justificación del sector .....	7
1.2.3 La Originalidad de la investigación doctoral .....	8
<b>1.3 Definición del Problema</b> .....	9
1.3.1 Aspectos organizacionales relacionados a la gestión deportiva .....	9
1.3.2 El desempeño organizativo .....	11
1.3.3 Estrategia, gestión deportiva y desempeño.....	11
<b>1.4 Objetivo general de la investigación doctoral</b> .....	13
1.4.1 Objetivo Específico 1 .....	13
1.4.2 Objetivo Específico 2 .....	14
1.4.3 Objetivo Específico 3 .....	14
<b>1.5 Bibliografía</b> .....	15
<b>2. Capítulo 2: ¿La RSE sirve para competir en la industria deportiva? Una investigación exploratoria en el sector del fútbol en el Perú</b> .....	23
<b>2.1 Introducción</b> .....	23
<b>2.2 Revisión de la literatura y Marco Teórico</b> .....	26
2.2.1 Acciones de los clubes.....	26
2.2.2 El equipo como una marca.....	29
2.2.3 Aspecto Motivacional.....	31
2.2.4 La lealtad a la marca del equipo.....	33
<b>2.3 Modelo Propuesto e Hipótesis</b> .....	35
2.3.1 La influencia de la RSE en la Imagen de Marca del Equipo .....	36
2.3.2 La influencia de las Relaciones Públicas (PR) en la Imagen de Marca del Equipo.....	37
2.3.3 La influencia de la Imagen de Marca del Equipo en la Lealtad a la Marca del Equipo.....	38
2.3.4 La influencia del involucramiento del seguidor en la lealtad a la marca del equipo.....	40
<b>2.4 Metodología de la Investigación</b> .....	41

2.4.1	Descripción de la muestra .....	41
2.4.2	Descripción del cuestionario usado .....	42
<b>2.5</b>	<b>Resultados.....</b>	<b>44</b>
2.5.1	Validación de Hipótesis .....	44
<b>2.6</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>48</b>
<b>2.7</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>51</b>
<b>2.8</b>	<b>Anexo 1: Cuestionario 1 .....</b>	<b>69</b>
<b>3.</b>	<b>Capítulo 3: Competitividad de Mercado en la industria deportiva: una perspectiva integral. ....</b>	<b>72</b>
<b>3.1</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>72</b>
<b>3.2</b>	<b>Revisión de Literatura y Marco Teórico .....</b>	<b>75</b>
3.2.1	Definición del valor del ciclo de vida del fan (VCF) .....	75
3.2.2	Las acciones de comunicación publicitaria .....	76
3.2.3	Aspectos decisionales.....	77
<b>3.3</b>	<b>Modelo Propuesto e Hipótesis.....</b>	<b>80</b>
3.3.1	Influencia de las comunicaciones publicitarias en el conocimiento del fan .....	80
3.3.2	Relación entre el conocimiento personal del fan y la actitud.....	81
3.3.3	Relación entre la TCP y el valor del ciclo de vida del fan (VCF).....	82
3.3.4	Relación entre intención y el valor del ciclo de vida del fan (VCF) .....	85
<b>3.4</b>	<b>Metodología de la Investigación .....</b>	<b>86</b>
3.4.1	Descripción de la muestra.....	86
3.4.2	Descripción del cuestionario usado .....	87
<b>3.5</b>	<b>Resultados.....</b>	<b>89</b>
<b>3.6</b>	<b>Conclusiones e Implicaciones.....</b>	<b>93</b>
<b>3.7</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>96</b>
<b>3.8</b>	<b>Anexo 2: Cuestionario 2 .....</b>	<b>108</b>
<b>4.</b>	<b>Capítulo 4: Estrategias Competitivas y Gestión Deportiva: una perspectiva de la Teoría Basada en Recursos aplicado al sector del fútbol.....</b>	<b>111</b>
<b>4.1</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>111</b>
<b>4.2</b>	<b>Revisión de la literatura y marco teórico.....</b>	<b>113</b>
4.2.1	La Teoría Basada en Recursos (TBR).....	113
4.2.2	Los antecedentes: las acciones de Promoción comercial .....	116
4.2.3	Posiciones de ventaja: factores motivacionales de los seguidores.....	117
4.2.4	Los resultados del desempeño organizacional .....	120
<b>4.3</b>	<b>Modelo Propuesto e Hipótesis.....</b>	<b>124</b>

4.3.1	Influencia de las acciones promocionales en los factores motivacionales del fan.....	125
4.3.2	Influencia de los factores motivacionales del fan en el desempeño del club...	126
<b>4.4</b>	<b>Metodología de la Investigación .....</b>	<b>132</b>
4.4.1	Descripción de la muestra .....	132
4.4.2	Descripción del cuestionario usado .....	133
4.4.3	Análisis y validación de las hipótesis .....	138
<b>4.5</b>	<b>Resultados obtenidos con el procedimiento descriptivo .....</b>	<b>139</b>
<b>4.6</b>	<b>Resultados obtenidos con el procedimiento causal .....</b>	<b>145</b>
4.6.1	Consideraciones Metodológicas .....	145
4.6.2	Análisis estadístico causal .....	146
4.6.3	Análisis Factorial Confirmatorio .....	149
4.6.4	Fiabilidad compuesta .....	150
4.6.5	Análisis de la validez nomológica .....	151
4.6.6	Análisis de la validez de contenido o convergente .....	152
4.6.7	Evaluación causal de las hipótesis.....	154
4.6.8	Resultados .....	156
<b>4.7</b>	<b>Conclusiones e Implicaciones .....</b>	<b>157</b>
<b>4.8</b>	<b>Bibliografía .....</b>	<b>159</b>
<b>4.9</b>	<b>Anexo 3: Cuestionario 3 .....</b>	<b>182</b>
<b>5.</b>	<b>Capítulo 5: Conclusiones e implicaciones .....</b>	<b>184</b>
<b>5.1</b>	<b>Contribuciones Generales .....</b>	<b>184</b>
5.1.1	Contribuciones Específicas – Capítulo 2.....	185
5.1.2	Contribuciones Específicas – Capítulo 3.....	187
5.1.3	Contribuciones Específicas – Capítulo 4.....	188
<b>5.2</b>	<b>Implicaciones Generales.....</b>	<b>189</b>
5.2.1	Implicaciones Específicas – Capítulo 2 .....	191
5.2.2	Implicaciones Específicas – Capítulo 3 .....	192
5.2.3	Implicaciones Específicas – Capítulo 4 .....	192
<b>5.3</b>	<b>Limitaciones y Futuras Investigaciones Generales .....</b>	<b>193</b>
5.3.1	Limitaciones y Futuras Investigaciones Específicas – Capítulo 2 .....	195
5.3.2	Limitaciones y Futuras Investigaciones Específicas – Capítulo 3 .....	195
5.3.3	Limitaciones y Futuras Investigaciones Específicas – Capítulo 4 .....	196
<b>5.4</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>196</b>

5.5	Bibliografía.....	198
-----	-------------------	-----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Propuesto e Hipótesis.....	36
Figura 2. Modelo e Hipótesis Propuestos .....	80
Figura 3. Modelo e Hipótesis Propuestos .....	124
Figura 4. Modelo e Hipótesis Final.....	149

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Media, desviación estándar y correlaciones .....	44
Tabla 2. Valor de los parámetros estimados para las relaciones pronosticadas .....	46
Tabla 3. Análisis jerárquico de regresión múltiple que predice TBL.....	47
Tabla 4. Promedio, desviaciones estándar y correlaciones entre variables.....	89
Tabla 5. Valor de los parámetros estimados para las relaciones previstas.....	91
Tabla 6. Resultados de la regresión lineal múltiple jerárquica .....	92
Tabla 7. Medidas descriptivas y de asociación entre las variables.....	139
Tabla 8. Valor de los parámetros estimados para las relaciones pronosticadas .....	141
Tabla 9. Relación entre las variables dependientes e independientes, considerando el efecto de la Promoción.....	144
Tabla 10. Regresión por mínimos cuadrados en dos fases en las variables de desempeño del club.....	145
Tabla 11. Análisis Factorial Confirmatorio de cada variable.....	150
Tabla 12. Validez nomológica de los constructos.....	152
Tabla 13. Resultados de la validez de contenido.....	153
Tabla 14. Resultados de las relaciones propuestas.....	155

# **Estrategias Competitivas y Gestión Deportiva: un estudio integral aplicado al sector del fútbol**

## **Introducción**

El estudio de los eventos deportivos desde la perspectiva de estrategia y gestión también supone el estudio del consumidor final (fan o aficionado). Pues, como en todo deporte que depende de los espectadores, es importante conocer cómo pueden influir dichos fans en las acciones y resultados económicos de los clubes de fútbol profesional (Derbaix et al., 2002). Asimismo, este tipo de estudio supone que se deben investigar cuáles son las estrategias que orientan a que un equipo (club) deportivo profesional obtenga un alto desempeño. Lo cual demanda que se analice cómo influir en el comportamiento del aficionado, dado que éste es el principal consumidor de todas las actividades relacionadas al deporte (Funk, 2008).

En los últimos 20 años, un gran número de equipos profesionales de fútbol de diversos países han reportado serios problemas financieros (Walters & Chadwick, 2009). La literatura respecto al desempeño exitoso de equipos profesionales considera como principales indicadores, para medir dicho desempeño, a la asistencia anual de los fans de los partidos jugados de local y al margen operativo anual (McDonald & Rascher, 2000).

La premisa esencial de la economía del deporte es que los equipos pueden ser modelados como empresas que maximizan sus ganancias, sirviendo a una demanda a través de sus productos en su respectivo mercado (Stewart & Jones, 2010). Por tanto, estos autores concluyeron que el alto desempeño de los equipos deportivos debe ser medido por la asistencia a los partidos y las ganancias que genera esta actividad.

Pero, cuando se analiza la literatura se encuentra que el conocimiento de la gestión deportiva es relativamente reciente. Pues, la industria del deporte recién empieza a ser reconocida a partir de los años sesenta, aunque luego ha ido evolucionando y se ha ido asentando como tal (Noll & Zimbalist, 1997; Szymanski, 2001). Actualmente, el

deporte tiene ciertas características que lo ubican dentro del ámbito de la economía y los negocios (Foster et al., 2005); con lo que los equipos deportivos consideran que además de los éxitos deportivos, también deben obtener beneficios económicos (Van Uden, 2005).

Los gestores deportivos han procurado entender mejor los factores que influyen en las personas para asistir a eventos deportivos. Por ello, los investigadores han reconocido la importancia de comprender los comportamientos del aficionado y, por ello, se han generado varios estudios relacionados a este tema (Cunningham & Kwon, 2003). Por ejemplo, Yoshida & James (2010) estudiaron las intenciones conductuales de los espectadores en función de la satisfacción del servicio y la satisfacción del juego en sí. García & Rodríguez (2002) generaron un modelo de asistencia a los estadios considerando como muestra el fútbol profesional español.

Asimismo, se han encontrado muchos modelos que estudian diversos aspectos de los fans para explicar la asistencia a eventos deportivos, entre algunos (Yoshida & James, 2010; García & Rodríguez, 2002; McDonald & Rascher, 2000; James & Ross, 2004; Trail et al., 2003, Ross & Bang, 2008).

Los cambios sufridos por este sector, indican que las investigaciones tradicionales para explicar la asistencia no son suficientes, pues estos ingresos son menores que los que reciben los clubes por otras acciones comerciales. Según Deloitte (2017), los 20 clubes de fútbol con mayor facturación del mundo acumularon cerca de 7.400 millones de euros en ingresos durante la pasada temporada, experimentando un incremento interanual del 12% y alcanzando un récord histórico. Pero, conforme muestran los datos, los ingresos por derechos de televisión y venta de *merchandising*, superan a los obtenidos por la asistencia a los estadios. Así, por ejemplo, en concepto de entradas el Manchester United ingresó 137,5 millones de euros, en derechos de televisión; 187,7 millones; y en publicidad, patrocinios y *merchandising*, 363,8 millones. El F.C. Barcelona, en concepto de entradas, ingresó 121,4 millones de euros; en derechos de televisión, 202,7 millones y en publicidad, patrocinios y *merchandising*, 296,1 millones. El Real Madrid ingresó 129 millones de euros en concepto de entradas; 227,7 millones



por derechos de televisión y 263,4 millones en concepto de publicidad, patrocinios y *merchandising*.

Este fenómeno lleva a indicar que el fútbol no puede vivir sin el dinero obtenido por la transmisión de sus actuaciones por televisión. Según Abboud & He (2017), con la excepción del Manchester United, que obtiene gran parte de su dinero a través de vínculos comerciales y *merchandising*, los mejores equipos obtuvieron más del 40% de sus ingresos por derecho de televisión en 2015-16 y esta tendencia será cada vez mayor.

Asimismo, la venta de derechos de televisión, de licencias de imagen y el desarrollo de un conjunto de actividades comerciales asociadas a la exposición mediática de equipos, jugadores y estrellas del deporte han multiplicado los niveles de audiencia, ingresos y remuneración de los profesionales. De tal manera que ha desbordado la forma tradicional de operar las organizaciones deportivas; obligándolas a desarrollar estrategias orientadas al marketing y al desarrollo de actividades comerciales (O'Brien & Slack, 2004; Gómez et al., 2008).

Por tanto, es necesario desarrollar una investigación doctoral destinada a validar modelos que integren nuevas variables y que permita a los clubes tener guías para adaptarse a esta diferente situación de consumo deportivo y de gestión de dicho tipo de organizaciones.

Este trabajo doctoral está estructurado en cuatro capítulos. En el Capítulo 1, denominado "*Contextualización y relevancia del tema*", se presentan los antecedentes y definición del problema de investigación. Para lo cual, se muestran los vacíos o gaps que existen en cuanto a: aspectos organizacionales relacionados a la gestión deportiva, al desempeño organizativo y al aspecto de estrategia en gestión deportiva y desempeño. Asimismo, se justifica la importancia del tema y sector elegido; además, de exponer el propósito del estudio doctoral.

En el capítulo 2<sup>1</sup> se estudia la Responsabilidad Social Corporativa (RSE) como una variable que pueden usar los clubes de fútbol para obtener competitividad. Este capítulo se justifica porque la investigación académica se ha centrado en identificar el vínculo entre el desempeño financiero y social; pero, la evidencia causal de esta relación sigue siendo poco clara. Con la investigación desarrollada en este capítulo se ha intentado solucionar esta brecha, pues se han validado hipótesis que indican que el efecto de la RSE en la competitividad empresarial requiere integrar otras variables.

En el capítulo 3<sup>2</sup> se usa la Teoría del Comportamiento Planificado (TCP) como marco de referencia para analizar las variables decisionales y organizativas que los clubes de fútbol pueden gestionar para conseguir una competitividad de mercado. El estudio valida las relaciones decisionales y organizativas propuestas; pero, también prueba la importancia que tienen las comunicaciones publicitarias del club para lograr su competitividad de mercado.

En el capítulo 4<sup>3</sup> se usa la Teoría Basada en Recursos (TBR) como base para un modelo que permite integrar las acciones organizacionales con las variables que pueden moderar, directa o indirectamente, su impacto en el alto desempeño de los clubes de fútbol.

---

<sup>1</sup> Publicado: Quispe, J. & Rivera, J. (2016). CSR Serves to compete in the sport industry? An exploratory research in the football sector in Perú. *Corporate Ownership and Control Journal*, 13(3),60-71.

<sup>2</sup> En segunda revisión por Academia Revista Latinoamericana de Administración.

<sup>3</sup> Enviado a Journal of Economics, Finance and Administrative Science

---

## 1. **Capítulo 1:** Contextualización y relevancia del tema

---

### **1.1 Definición del problema de investigación**

#### 1.1.1 Antecedentes del problema

Desde hace décadas, el estudio para determinar cuáles son los factores que intervienen en el alto desempeño organizativo ha generado muchas publicaciones (Campbell, 1977; Goodman & Pennings, 1977; Kirchoff, 1977; Steers, 1977) y con diversas perspectivas. Entre algunas, el desempeño se ha estudiado desde una perspectiva de recursos humanos (Alagaraja, 2013), de tecnología de información (Brynjolfsson & Hitt, 2000), de cambio organizacional (Wischnevsky & Damanpour, 2006), de operaciones (Pavlov & Bourne, 2011).

Asimismo, el estudio de las organizaciones también ha promovido, desde hace años, (ver Gaus, 1936; Barnard, 1938; Selznick, 1948) diversas publicaciones para analizar su naturaleza y las relaciones con su entorno (Hall, 1987; March & Shapira, 1992; Boyd et al., 1993; Pajunen, 2008; Smith, 2010).

Igualmente, las estrategias para obtener un alto desempeño organizativo han producido diversas publicaciones que varían según los autores y tipologías usadas (Mintzberg et al., 1998; Parnell et al., 2000, 2006; Stambaugh et al., 2011; Sumer & Bayraktar, 2012).

Sin embargo, a pesar de esta amplia producción académica aún son escasos los estudios destinados a conocer las variables que influyen en el alto desempeño de las organizaciones deportivas.

## **1.2 Justificación del tema y sector elegido**

### **1.2.1 Justificación del tema**

La historia del deporte es, sin duda, una de las más ricas formas de la actividad humana. El deporte se ha desarrollado, generalmente, en todo el mundo como una ceremonia, una celebración, una búsqueda física, una actividad de ocio y ahora, cada vez más, un negocio (Chadwick, 2009).

Aunque la importancia económica y social del deporte sólo ha sido reconocida en las últimas cuatro décadas (Lera-López & Rapún-Gárate, 2005), sin embargo, actualmente el deporte tiene un enorme impacto económico en diversos países. Por ejemplo, en la Unión Europea (UE), los ingresos de 407 000 millones de euros en 2004 representa el 3,7% del PIB de la UE y emplea a 15 millones de personas (el 5,4% de la población activa).

Ese impacto ha seguido creciendo y, en muchos casos, el deporte se ha convertido en un "gran negocio" (principalmente porque los derechos de difusión -en particular para la televisión- se han vuelto muy rentables) (European Comission, 2017). En USA, la industria del deporte, en su conjunto, aporta aproximadamente USD 14.3 mil millones en ganancias al año y aporta 456,000 empleos con un salario promedio de USD 39,000 por trabajo (Burrow, 2013).

Esta importancia se debe, en gran parte, a la creciente relación entre el deporte y los medios de comunicación; que genera la necesidad de estudiar la integración de diversas disciplinas, tales como, la comunicación, el uso de los medios y la gestión deportiva (Raney & Bryant, 2009).

Por otro lado, los clubes deportivos ofrecen servicios que están profundamente influenciados por un alto nivel de incertidumbre, que les demanda una mejora constante en la calidad de su oferta para poder ser competitivos. Este contexto les

exige una creciente atención al análisis de las variables que influyen, como barreras o incentivos, a la demanda de deporte (Gratton & Taylor, 1995; Coalter, 2004).

Asimismo, este contexto impulsa a que los clubes deportivos se vean cada vez más preocupados por desarrollar e implementar estrategias para mejorar su desempeño. De esta manera, el diagnóstico organizacional y la correcta evaluación del entorno se vuelven muy importantes en su intento de identificar las acciones más adecuadas para el desarrollo de sus estrategias (Lussier & Kimball, 2017).

### 1.2.2 Justificación del sector

El sector elegido se justifica debido a que el fútbol es el deporte más popular del mundo (Statistic Brain, 2017). Además, es una actividad que trasciende las barreras sociales, políticas, culturales y religiosas (Cleland, 2015).

A la inversa de los autores que plantean la influencia de la globalización en los fenómenos sociales; Giulianotti & Robertson (2004) argumentan que el deporte, en general, y el fútbol, en particular, constituye un eje vital para la teorización y la exploración empírica de los sistemas multidimensionales que ayuden a una mejor comprensión sociológica de la globalización.

Además, en muchos países europeos, el fútbol profesional genera grandes volúmenes de negocios y ganancias importantes. También, por su importancia económica, el fútbol se ha convertido en un significativo fenómeno social (Spaaij, 2007). Durante más de un siglo, este deporte ha estado atrayendo audiencias más grandes, desencadenando altos niveles de pasión.

Su importancia recién se empezó a estudiar en la década de los 90, cuando King (1997) indicó que este período se caracteriza por lo que se ha denominado "un nuevo consumo de fútbol". El cual se caracteriza por la evolución de varios aspectos, pues, se empieza a mejorar la seguridad de los estadios y a profesionalizar la gestión de equipos como empresas. Además, que se cambian las fuentes de beneficios

económicos, pues, de las tarifas habituales de admisión y los contratos de patrocinio; los principales equipos de fútbol han desarrollado tres nuevas fuentes de ingresos en las dos últimas décadas: los contratos de televisión, la bolsa y el *merchandising*.

Finalmente, surgen nuevos retos para este sector, generados por el impacto de las industrias de marketing global, la participación de diversos grupos de presión y el incremento de la dependencia de los poderes financieros de los medios de comunicación (Garland & Rowe, 2000).

### 1.2.3 La Originalidad de la investigación doctoral

La originalidad es una característica importante de la investigación doctoral, pero, que existe una confusión considerable sobre lo que puede y no puede constituir la originalidad en el doctorado y cómo ésta puede ser demostrada claramente (Clarke, & Lunt, 2014; Gill, 2014). Sobre la diversidad de perspectivas sobre el tema, Guetzkow et al. (2004), sostienen que las ciencias naturales definen la originalidad como "la producción de nuevos hallazgos y nuevas teorías", mientras que las ciencias sociales y las humanidades la definen mucho más ampliamente: pues se refiere al uso de un nuevo enfoque, teoría, método o datos. Más aún, es el estudio de un nuevo tema o de un área poco estudiada o producir nuevos hallazgos. Aunque, para Clarke & Lunt (2014) la originalidad en ciertos tipos de disciplinas se define por la publicabilidad de los estudios y de sus resultados.

Para efectos del presente trabajo, se asume que una buena tesis doctoral debe delinear claramente las diferentes maneras en que el trabajo es original. Para lo cual, una exposición sucinta, centrada y crítica de la contribución específica al conocimiento es preferible a una lista exhaustiva de argumentos (Gill & Dolan, 2015). Así, se menciona que la originalidad de la presente investigación se apoya en:

- Aunque la literatura deportiva está desarrollándose por el creciente reconocimiento que tiene el deporte en general, pero el fútbol en particular, en diversas facetas de la sociedad. Sin embargo, no se encuentran modelos que

integren conceptualmente y que validen las diversas relaciones incorporadas en nuestros tres capítulos siguientes (tres artículos). Es decir, que (de acuerdo a lo mencionado por algunos autores citados anteriormente) el presente estudio es original porque se han usado nuevos enfoques teóricos, nuevos métodos estadísticos y datos que no habían sido usados en estudios previos. Y, aun, en el caso que se ha usado la Teoría del Comportamiento Planificado, ésta ha sido integrada en un enfoque original y aplicado al sector del fútbol.

- Asimismo, la originalidad del trabajo se refleja en que éste ha generado modelos compuestos por variables que están apoyadas en escalas con validez psicométrica. Por tanto, son guías, con soporte empírico contrastado, para que los directivos de los clubes de fútbol puedan usar para tomar decisiones con el objetivo de incrementar su competitividad.
- También, podría citarse la publicabilidad de los capítulos, dado que han sido analizados por revisores anónimos y en todos los casos no se ha mencionado que sean solo una réplica o adaptación de algo que ya haya sido desarrollado por otros autores.
- Finalmente, la posibilidad de desarrollar y ahondar en investigaciones futuras, producto de la presente investigación, le impregna originalidad a lo investigado y concluido en los tres capítulos (artículos).

### **1.3 Definición del Problema**

De acuerdo al tipo de tesis doctoral que se sigue, en cada capítulo se presentará un problema de investigación a resolver. Sin embargo, para mantener una coherencia conceptual entre los mismos, en esta sección se describen los vacíos que presentan los principales temas que integran la presente investigación doctoral.

#### **1.3.1 Aspectos organizacionales relacionados a la gestión deportiva**

En las últimas décadas, se aprecia un creciente reconocimiento de que las organizaciones son muy complejas para ser administradas solo por los gerentes. Al igual que cualquier empresa, en el caso del nuevo entorno de la gestión deportiva, los

resultados de los clubes no solo dependen de los gerentes; sino, del trabajo en equipo de todo su personal. Además, de la acertada combinación de recursos materiales, tecnológicos y financieros con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización (Covell & Walker, 2013).

Un tema repetido en la literatura de estudios deportivos es que el deporte puede ser visto como un microcosmos de la sociedad en general. Es decir, el deporte es una entidad que proporciona a los investigadores un laboratorio que permite examinar los valores, la socialización, la estratificación y la burocracia que se aprecian en cualquier grupo. Por ello, se generan estructuras y procesos que también existen a nivel social. Esta consideración permite afirmar que una organización deportiva proporciona un microcosmos de la sociedad en la cual ésta se encuentra integrada (Eitzen & Sage, 1997).

Además, en las organizaciones deportivas se encuentra una dinámica social muy particular, cuyas características pueden servir como una heurística para guiar a los investigadores y a los gerentes en el análisis de las organizaciones corrientes (Keidel, 1987). Esta dinámica se refiere a los tipos de juegos que las personas eligen jugar, al grado de competitividad que ejercen los jugadores, al respeto de las reglas y al sistema de gestión de recompensas.

Por estas razones, desde el punto de vista de las organizaciones deportivas, se han estudiado varios fenómenos de interés para los investigadores en administración y organización (por ejemplo, relaciones de compensación-rendimiento, compromiso creciente, sucesión ejecutiva, ventaja competitiva sostenible). Sin embargo, los autores aún desconocen cualquier esfuerzo sistemático para abordar la lógica y los beneficios potenciales de la investigación organizacional dentro del deporte (Wolfe et al., 2005).

La industria del deporte está conformada por un amplio número de diferentes tipos de organizaciones que están involucradas en la provisión de productos y servicios deportivos. Sin embargo, todavía se considera que el conocimiento de los aspectos



organizativos asociados a la gestión del deporte es un área de estudio nueva y, aún, en rápido crecimiento (Slack & Parent, 2006).

### 1.3.2 El desempeño organizativo

En la literatura, sobre gestión de empresas, el desempeño (performance) es un concepto central en la investigación respecto al impacto de las estrategias usadas por las organizaciones (Furrer et al., 2008). La lógica de base es que si una empresa tiene una buena estrategia entonces tendrá un impacto positivo en su posición financiera o de mercado.

Pero, a medida que los estudios sobre el impacto de la estrategia en el desempeño de la empresa han progresado, también lo han hecho las críticas a este tipo de investigaciones (Kieser & Nicolai, 2005; Miller et al., 2013). Diversos autores han observado numerosas incoherencias e, incluso, contradicciones entre diferentes definiciones de rendimiento y sus respectivas operacionalizaciones a nivel de empresa (Richard et al., 2009).

Recientemente, sin embargo, los estudios sobre el vínculo entre estrategia y rendimiento también han sido criticados debido a su tendencia a pasar por alto los enfoques más dinámicos y menos categóricos de la estrategia. Por ejemplo, Pertusa-Ortega et al. (2010) señalan el escaso rol que tiene la teoría basada en los recursos, en los estudios sobre la relación entre la estrategia y el desempeño obtenido por la empresa. Por tanto, se considera que los estudios empíricos sobre el vínculo entre estrategia y desempeño requieren nuevas perspectivas proporcionadas por los enfoques, métodos y medidas aplicables a las características de las estrategias modernas y a los entornos empresariales contemporáneos (Mikko, 2015).

### 1.3.3 Estrategia, gestión deportiva y desempeño

Desde hace décadas, se ha sugerido que los estudios dentro del deporte ofrecen una oportunidad para investigar hasta qué punto la tecnología y la interdependencia

influyen, en la contribución relativa de los recursos, al desempeño organizacional (Keidel, 1987; Smart & Wolfe, 2000, 2003). Sin embargo, la investigación sobre el uso de estrategias en la gestión del deporte se encuentra en una encrucijada crítica (Amis & Silk, 2005). Entre las principales causas de esta situación, estos autores mencionan a la globalización del mercado y a la necesidad de ampliar el rango de teorías para desarrollar perspectivas innovadoras que permitan el estudio de nuevos conceptos teóricos y la validación de las relaciones empíricas basadas en tales conceptos.

Esta afirmación también ha sido apoyada por Costa (2005), quien en una encuesta sobre el presente y el futuro de la gestión deportiva encontró que algunos especialistas creen que esta debe ser sintetizada desde otros campos y que la gestión deportiva debe separarse de otras líneas de estudio; tales como, la gestión de la psicología y la gestión sociológica. Según este autor, los debates en curso sobre el enfoque apropiado y el crecimiento de la investigación, la aplicación, la teoría y el entrenamiento de la gestión deportiva son evidencia de los vacíos cada vez mayores en dicho campo. Asimismo, la gestión deportiva es vista como un concepto multidimensional basado en la integración de varias disciplinas en la búsqueda de conocimiento del funcionamiento de la organización deportiva (Gabriel & Alina, 2014).

También, se encuentra acuerdo en que es necesaria una mayor investigación interdisciplinaria y que se desarrolle un vínculo más fuerte entre la teoría y la práctica. Así, como que se cuente con una mejor formación doctoral para permitir un desarrollo competente y constructivo de esta área de estudio. Sobre todo porque es un sector que los empresarios alguna vez ignoraron; pero, que repentinamente se ha convertido en atractivo a medida que aumentan los ingresos (The Telegraph, 2009).

En las últimas cuatro décadas, el campo académico de la gestión del deporte ha experimentado un enorme crecimiento en todo el mundo (Smith, 2015). Sin embargo, este crecimiento se ha producido en un corto período de tiempo y, por ello, el campo de la gestión deportiva todavía sigue siendo considerado una disciplina joven en comparación con las preferencias de las escuelas de negocios en todo América del

Norte y el resto del mundo (Chalip, 2006; Doherty, 2013). Por lo tanto, la literatura en gestión deportiva todavía está en sus inicios (Pitts et al., 2014).

Por ello, el problema a resolver con esta propuesta doctoral es el vacío que aún existe en la literatura en esta área, que todavía se considera fragmentada e inconsistente. Hasta la fecha, no se ha desarrollado ningún marco teórico para guiar nuestra comprensión del proceso empresarial y socio-psicológico subyacente, que explica las acciones que deben desarrollar los clubes de fútbol para obtener un desempeño basado en la competitividad que les otorgan sus fans.

#### **1.4 Objetivo general de la investigación doctoral**

El objetivo de esta investigación doctoral es desarrollar y validar modelos que pueden contribuir a la literatura sobre la gestión de organizaciones deportivas con un enfoque que no han sido abordados anteriormente por las investigaciones relacionadas al tema.

Así, se pretende aportar una respuesta a la necesidad que tienen los clubes de fútbol por contar con estrategias que integren sus acciones organizacionales, con el impacto que estas generan en los fans y cómo esto se traduce en un desempeño exitoso de los clubes.

##### **1.4.1 Objetivo Específico 1**

El primer objetivo específico es validar un modelo en el que se indica, a través de hipótesis, que el efecto de la Responsabilidad Social Corporativa (RSE) sobre la competitividad de los clubes requiere integrar otras variables poco estudiadas en la literatura. En particular, se basa en la visión de Barnett (2007) en la que el impacto de la RSE sobre el valor de la empresa depende de la capacidad de la RSE para influir en los stakeholders de la empresa. Adicionalmente, también se busca analizar si la influencia de la RSE es del tipo de Relaciones Públicas o tiene un impacto en los fans como una variable específica.

#### 1.4.2 Objetivo Específico 2

El segundo objetivo específico es validar un modelo que permita integrar las variables decisionales y organizativas que los clubes de fútbol deben administrar para conseguir una competitividad basada en el mercado. El modelo se basa en priorizar la demanda como base de la competitividad organizativa (Adner & Zemsky, 2006; Zheng Zhou et al., 2009) y supone que las acciones que una empresa dirige a sus clientes inducen cambios en la estructura del mercado (Jaworski et al., 2000), puesto que dichas acciones se traducirán en consumidores que expresarán su lealtad a través de sus compras.

#### 1.4.3 Objetivo Específico 3

El tercer objetivo específico es comprobar la relación entre las estrategias competitivas que pueden ser aplicadas a las organizaciones deportivas. Para ello, se utiliza, como base, la Teoría Basada en Recursos (TBR) que ha sido usada en investigaciones en organizaciones deportivas (Gerrard, 2003; Holcomb et al., 2009; Sirmon et al., 2008; Wolfe et al., 2005; Wright et al., 1995). Y, aunque se han realizado importantes progresos para entender, tanto, los efectos directos de los recursos (Crook et al., 2008) como su complementariedad (Adegbesan, 2009) sobre la creación de valor, aún queda por conocer cómo algunos recursos pueden moderar el desempeño organizacional (Lechner & Gudmundsson, 2012). Para ello, el modelo integra las acciones organizacionales con las variables que pueden moderar, directa o indirectamente, su impacto en el alto desempeño de los clubes de fútbol.

## 1.5 Bibliografía

Abboud, L., & He, E. (2017). Soccer Can't Live Without Its TV Money. Bloomberg Gadfly. Recuperado de: <https://www.bloomberg.com/gadfly/articles/2017-01-19/manchester-united-stands-apart-from-soccer-tv-addiction>

Adegbesan, A. (2009). On the origins of competitive advantage: Strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity. *Academy of Management Review*, 34(3), 463–475.

Adner, R. & Zemsky, P. (2006). A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 27(3), 215-239.

Alagaraja, M. (2013). HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: A review of literature. *Human Resource Development Review*, 12(2), 117-143.

Amis, J. & Silk, M. (2005). Rupture: Promoting Critical and Innovative Approaches to the Study of Sport Management. *Journal of Sport Management*, 19(4), 355-366.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University.

Barnett, M. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of management review*, 32(3), 794-816.

Boyd, B., Dess, G. & Rasheed, A. (1993). Divergence between archival and perceptual measures of the environment: Causes and consequences. *Academy of management review*, 18(2), 204-226.

Brynjolfsson, E. & Hitt, L. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *The Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23-48.

Burrow, G. (2013). Not Just a Game: The Impact of Sports on U.S. Economy. EMSI. Recuperado de: <http://www.economicmodeling.com/2013/07/09/not-just-a-game-the-impact-of-sports-on-u-s-economy/>

- Campbell, J. (1977). On the nature of Organizational effectiveness. In P. Goodman & J.M. Pennings (Eds.), *News perspectives on organizational effectiveness*: 13-55. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chadwick, S. (2009). From outside lane to inside track: sport management research in the twentyfirst century. *Management Decision*, 47(1), 191-203.
- Chalip, L. (2006). Toward a distinctive sport management discipline. *Journal of Sport Management*, 20(1), 1-21.
- Clarke, G. & Lunt, I. (2014). The concept of 'originality' in the Ph.D.: how is it interpreted by examiners? *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 39(7), 803-820.
- Cleland, J. (2015). *A Sociology of Football in a Global Context*. Routledge.
- Coalter, F. (2004). Reference pricing: Changing perceptions of entrance charges for sport and recreation. *Managing Leisure*, 9(2), 73–86.
- Costa, C. (2005). The Status and Future of Sport Management: A Delphi Study. *Journal of Sport Management*, 19(2), 117-142.
- Covell, D. & Walker, S. (2013). *Managing Sport Organizations: Responsibility for Performance*. Routledge.
- Crook, R., Ketchen, D., Combs, J., & Todd, S. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154.
- Cunningham, G. & Kwon, H. (2003). The Theory of Planned Behaviour and Intentions to Attend a Sport Event. *Sport Management Review*, 6(2), 127-145.
- Deloitte (2017). Los clubes de fútbol más ricos del mundo. Deloitte Football Money League 2016. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/ranking-clubes-futbol-mas-ricos.html>
- Derbaix, C., Decrop, A., & Cabossart, O. (2002). Colors and Scarves: the Symbolic Consumption of Material Possessions by Soccer Fans. *Advances in Consumer Research*, 29, 511-518.

- Doherty, A. (2013). Investing in sport management: The value of good theory. *Sport Management Review*, 16(1), 5-11.
- Eitzen, D. & Sage, G. (1997). *Sociology of North American sport* (3rd ed.). Dubuque, IA: Brown and Benchmark.
- European Comission (2017). Competition. Sports. Recuperado de: [http://ec.europa.eu/competition/sectors/sports/overview\\_en.html](http://ec.europa.eu/competition/sectors/sports/overview_en.html)
- Foster, G.; Greyser, S. & Walsh, B. (2005). *The business of sports. Cases and Text on Strategy & Management*. Belmont, CA: Thompson South-Western.
- Funk, D. (2008). *Consumer Behaviour in Sport and Events: Marketing Action*. Oxford: Elsevier.
- Furrer, O., Thomas, H. & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23.
- Gabriel, C. & Alina, C. (2014). Research on the management of sports organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 667-670.
- García, J. & Rodríguez, P. (2002). The determinants of Football match attendance revisited: Empirical evidence from the Spanish Football League. *Journal of Sports Economics*, 3(1), 18-38.
- Garland, J. & Rowe, M. (2000). *The Future of Football: Challenges for the Twenty-First Century*. London; Portland, OR: F. Cass.
- Gaus, J. (1936). The responsibility of public administration. *The frontiers of public administration*, 26-44.
- Gerrard, B. (2003). What does the resource-based view “bring to the table” in sport management research? *European Sport Management Quarterly*, 3(3), 139-144.
- Gill, C. (2014). Doctoral assessment: process, issues and the concept of originality. *European Universities Association 7th EUA-CDE Workshop Dokuz Eylül University, Izmir 23-24 January 2014*.

Gill, P. & Dolan G. (2015). Originality and the PhD: what is it and how can it be demonstrated? *Nurse Researcher*, 22(6), 11-15.

Giulianotti, R. & Robertson, R. (2004). The globalization of football: a study in the glocalization of the 'serious life'. *The British Journal of Sociology*, 55(4), 545-568.

Gómez, S., Martí, C. & Opazo, M. (2008) Características estructurales de las organizaciones deportivas: Diferenciación en los clubes de fútbol profesional de élite de España. *Documento de Investigación, IESE*, DI-751.

Goodman, P. & Pennings, J. (1977). *News perspectives on organizational effectiveness* San Francisco: Jossey-Bass.

Gratton, C. & Taylor, P. (1995). From economic theory to leisure practice via empirics: the case of demand and price. *Leisure Studies*, 14(4), 245–261.

Guetzkov, J., Lamont, M. & Mallard, G. (2004). What is Originality and the Humanities and the Social Sciences? *American Sociological Review*, 69(2), 190-212.

Hall, B. (1987). The relationship between Firm Size and Firm Growth in the US Manufacturing Sector. *The Journal of Industrial Economics*, 35(4), 583-606.

Holcomb, R., Holmes, R. & Conelly, B. (2009). Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resources value creation. *Strategic Management Journal*, 30(5), 457-485.

James, J. & Ross, S. (2004). Comparing Sport Consumer motivations across multiple sport. *Sport Marketing Quarterly*, 13(1), 17-25.

Jaworski, B., Kohli, A. & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54.

Keidel, R. (1987). Team sport models as a generic organizational framework. *Human Relations*, 40(9), 591-612.

Kieser, A. & Nicolai, A. (2005). Success Factor Research Overcoming the Trade-Off Between Rigor and Relevance? *Journal of Management Inquiry*, 14(3), 275-279.

King, A. (1997). The lads: Masculinity and the new consumption of football. *Sociology*, 31(2), 329-346.



- Kirchoff, B. (1977). Organization effectiveness measurement and policy research. *Academy of Management Review*, 2(3), 347-355.
- Lechner, CH. & Gudmundsson, S. (2012). Superior value creation in sports teams: Resources and managerial experience. *M@n@gement*, 15(3), 282-312.
- Lera-López, F. & Rapún-Gárate, M. (2005). Sports Participation versus Consumer Expenditure on Sport: Different Determinants and Strategies in Sports Management. *European Sport Management Quarterly*, 5(2), 167-186.
- Lussier, R. & Kimball, D. (2017). *Applied Sport Management Skills*. 2nd Edition. Human Kinetics
- March, J. & Shapira, Z. (1992). Variable Risk preferences and the focus of attention. *Psychological Review*, 99, 172-183.
- McDonald, M. & Rascher, D. (2000). Does bat day make cents? The effect of promotions on the demand for Major League Baseball. *Journal of Sport Management*, 14(1), 8-27.
- Miller, C., Washburn, N. & Glick, W. (2013). The Myth of Firm Performance. *Organization Science*, 24(3), 948-964.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, New York: Free Press.
- Mikko A. (2015). Revisiting the strategy-performance linkage: An application of an empirically derived typology of strategy content areas. *Management Decision*, 53(5), 1083-1106.
- Noll, R. & Zimbalist, A. (1997). *Sports, jobs & taxes*. Washington, DC: Brookings Institution.
- O'Brien, D. & Slack, T. (2004). The Emergence of a Professional Logic in English Rugby Union: The Role of Isomorphic and Diffusion Processes. *Journal of Sport Management*, 18(1), 13-39.
- Pajunen, K. (2008). The nature of organizational mechanisms. *Organization Studies*, 29(11), 1449-1468.

- Parnell, J., Lester, D. & Menefee, M. (2000). Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship. *Management Decision*, 38(8), 520-530.
- Parnell, J., O'Regan, N. & Ghobadian, A. (2006). Measuring performance in competitive strategy research. *International Journal of Management and Decision Making*, 7(4), 408-417.
- Pavlov, A. & Bourne, M. (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 101-122.
- Pertusa-Ortega, E., Molina-Azorin, J. & Claver-Cortés, E. (2010). Competitive strategy, structure and firm performance. *Management Decision*, 48(8), 1282-1303.
- Pitts, B., Danylchuk, K. & Quarterman, J. (2014). Analysis of Sport Management Literature. *Sport Management International Journal*. 10(2), 45-72.
- Raney, A., & Bryant, J. (2009). *Handbook of Sports and Media*. Routledge.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G. & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Ross, S & Bang, H. (2008). An empirical assessment of Spectator-Based Brand Equity. *Journal of Sport Management*, 22(3), 322-337.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American sociological review*, 13(1), 25-35.
- Sirmon, D., Gove, S. & Hitt, M. (2008). Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment. *Academy of Management Journal*, 51(5), 919-935.
- Slack, T. & Parent, M. (2006). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. Human Kinetics.
- Smart, D. & Wolfe, R. (2000). Examining sustainable competitive advantage in intercollegiate athletics: A resource-based view. *Journal of Sport Management*, 14(2), 133-153.

- Smart, D. & Wolfe, R. (2003). The contribution of leadership and human resources to organizational success: An empirical assessment of performance in Major League Baseball. *European Sport Management Quarterly*, 3(3), 165-168.
- Smith, J. (2015). An Examination of Sport Management Faculty Journal Publications and Conference Presentations in the United States and Canada. *Journal of Physical Education and Sports Management*, 2(2), 1-18.
- Smith, S. (2010). Hybridization and nonprofit organizations: The governance challenge. *Policy and Society*, 29(3), 219-229.
- Spaaij, R. (2007). Football hooliganism as a transnational phenomenon: Past and present analysis: A critique – More specificity and less generality. *The International Journal of The History Of Sport*, 24(4), 411-431.
- Stambaugh, J., Yu, A. & Dubinsky, A. (2011). Before the Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(1), 49-63.
- Statistic Brain (2017). Most Popular Sports Worldwide. Recuperado de <http://www.statisticbrain.com/most-popular-sports-worldwide/>
- Steers, R. (1977). *Organizational Effectiveness: A behavioral view*. The Goodyear series in management and organizations. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Stewart, K. & Jones, J. (2010). Are sports teams multiproduct firms? *Empirical Economics*, 39(2), 487–514.
- Sumer, K. & Bayraktar, C. (2012). Business Strategies and Gaps in Porte'S Typology: A Literature Review. *Journal of Management Research*, 4(3), 100-119.
- Szymanski, S. (2001). Income Inequality, Competitive Balance and the Attractiveness of Team Sports: Some Evidence and a Natural Experiment from English Soccer. *The Economic Journal*. 111(469), 69-84.
- The Telegraph (2009). Sporting managers spot gap in the field. Recuperado de <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/leisure/4361962/Sporting-managers-spot-gap-in-the-field.html>

Trail, G; Fink, J & Anderson, D. (2003). Sport Spectator Consumption Behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 12(1), 8-17.

Van Uden, J. (2005). Transforming a football club into a 'total experience' entertainment company: implications for management. *Managing Leisure*, 10(3), 184-198.

Walters, G. & Chadwick, S. (2009). Corporate citizenship in football: delivering strategic benefits through stakeholder engagement. *Management Decision*, 47(1), 51-66.

Wischnevsky, J. & Damanpour, F. (2006). Organizational transformation and performance: An examination of three perspectives. *Journal of Managerial Issues*, 18(1), 104-128.

Wolfe, R., Weick, K., Usher, J., Terbong, J., Poppo, L., Murrell, A., Dukerich, J., Crown Core, D., Dickson, K. & Jourdan, J. (2005). Sport and organizational studies exploring synergy. *Journal of management inquiry*, 14(2), 182-210.

Wright, P. M., Smart, D. L., & McMahan, G. C., (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1052-1074.

Yoshida, M. & James, J. (2010). Customer satisfaction with game and services experiences: antecedents and consequences. *Journal of Sport Management*, 24(3), 338-361.

Zheng Zhou, K., Brown, J. & Dev, C. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063-1070.

---

## 2. **Capítulo 2:** ¿La RSE sirve para competir en la industria deportiva? Una investigación exploratoria en el sector del fútbol en el Perú

---

La Responsabilidad Social Corporativa (RSE) es un concepto que las empresas han utilizado durante décadas, de alguna forma u otra, para obtener competitividad. Aunque la investigación académica se ha centrado en identificar el vínculo entre el desempeño financiero y social, la evidencia causal de esta relación sigue siendo poco clara. Esta investigación intenta llenar esta brecha validando hipótesis que indican que el efecto de la RSE en la competitividad empresarial requiere integrar otras variables que han sido poco estudiadas en la literatura.

Por otro lado, una revisión exhaustiva de la literatura muestra que existen investigaciones limitadas realizadas sobre el tema, respecto a los deportes profesionales. Y esta limitación es mayor si se considera que no se han desarrollado investigaciones en países emergentes. Así, el presente capítulo llena estos vacíos investigando el efecto de la RSE sobre la competitividad de los equipos de fútbol en un país emergente. En un nivel teórico, los resultados contribuyen a ampliar la aplicabilidad de la RSE a otras organizaciones y otros contextos. A nivel práctico, los resultados pueden ofrecer las primeras recomendaciones a un sector que tiene repercusiones económicas y sociológicas a nivel mundial.

### **2.1 Introducción**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSE) es un concepto que las empresas han utilizado durante décadas, de alguna forma u otra, para obtener competitividad (Mohtsham Saeed & Arshad, 2012). Después de ser atacado y rechazado por los líderes empresariales durante décadas, la noción de RSE se ha convertido, repentinamente, en una faceta central de la corporación moderna (Lee, 2008).

A nivel conceptual hay varias brechas en tres tipos de literatura: literatura corporativa, literatura deportiva y literatura de la industria futbolística. Una revisión de la literatura corporativa muestra que dos de ellos aún no están resueltos. La primera se relaciona

con el hecho de que aún no se ha establecido una relación causal entre las actividades de RSE y el valor de la empresa (Servaes & Tamayo, 2013; Soana, 2011). Según los autores, esta brecha se debe a los problemas metodológicos y a la falta de especificación del modelo (Margolis & Walsh 2001), pero, también, porque las causas de cómo afectan las actividades de RSE al valor de la empresa son desconocidas (Servaes & Tamayo, 2013). La segunda diferencia se debe a la falta de una definición clara de la RSE. Este término se presenta con numerosas definiciones diferentes, ya que cada una da prioridad a las diferentes dimensiones de la RSE (Dahlsrud, 2008). Por ejemplo, algunos autores sugieren que la RSE es una función estratégica de la que el CEO debe estar a cargo; otros insisten en que la RSE es una función de relaciones públicas (Clark, 2000); mientras que otros dicen que la RSE es una función del marketing y la marca (Grau & Folse, 2007). Esta perspectiva del marketing relacional (CRM) ha sido ampliamente explorada en la literatura de negocios (Dean, 2003) y, también, en la literatura deportiva (Irwin et al., 2003; Roy & Graeff, 2003).

En la literatura deportiva la brecha proviene de la falta de conocimiento sobre el rol de la RSE en este sector. Las pocas publicaciones relevantes sólo han surgido en la última década (Kott, 2005; Robinson, 2005). Este creciente interés se debe al hecho de que las organizaciones deportivas, finalmente, se dan cuenta que su imagen y reputación son importantes para tener éxito en su industria (Smith & Westerbeek, 2007).

En la literatura de la industria del fútbol, la brecha se refleja, también, en la escasez de información sobre el tema. Recientemente, se ha despertado el interés por estudiar esta brecha, ya que los directivos de los clubes de fútbol se enfrentan al desafío de reconciliar sus actividades económicas y comerciales con su papel de instituciones sociales (Morrow, 2003). En segundo lugar, las organizaciones profesionales del fútbol han reconocido que su transformación en instituciones empresariales fuertes tiene un alto impacto en las áreas políticas y sociales (Kolyperas et al., 2015). De hecho, el reconocimiento de este impacto en la sociedad ha llevado a la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) a hacer importantes inversiones en responsabilidad social (FIFA, 2014). También en Inglaterra, los clubes de fútbol han

desarrollado acciones de RSE para demostrar su compromiso con las sociedades en las que estos clubes operan (McGuire & Fenoglio, 2004; Brown et al., 2006).

Sin embargo, a pesar de estas acciones, un estudio de la RSE en el fútbol europeo (Walters & Tacon, 2011) encontró que la mayoría de las federaciones nacionales no tienen una estrategia formal de RSE. Aunque, la mayoría de los clubes de fútbol indicaron que tienen un código de conducta en relación con sus seguidores; ya que éstos son considerados como el grupo más importante de sus stakeholders (Walters & Tacon, 2011).

También, se encuentra que aún son escasos los trabajos empíricos para examinar los factores que motivan a las organizaciones deportivas profesionales involucrase en actividades de RSE (Babiak & Wolfe, 2009). Igualmente, también, son escasos los estudios que evalúan el impacto de las acciones de RSE que desarrollan las organizaciones deportivas, en sus fans (Walker & Kent, 2009).

La presente investigación intenta llenar esta brecha validando hipótesis que indican que el efecto de la RSE sobre la competitividad de los clubes requiere integrar otras variables poco estudiadas en la literatura. En particular, se basa en la visión de Barnett (2007) en la que el impacto de la RSE sobre el valor de la empresa depende de la capacidad de la RSE para influir en los *stakeholders* de la empresa. Se centra en uno de los principales *stakeholders*, los consumidores, y se sugiere que la RSE puede contribuir a incrementar la competitividad de los clubes, si logra influir en la lealtad de los aficionados a la marca de dichos clubes. Adicionalmente, también, se busca analizar si la influencia de la RSE es del tipo de Relaciones Públicas o tiene un impacto en los fans como un constructo específico.

El estudio de la industria del fútbol se justifica por varias razones. En primer lugar, en las últimas décadas, el fútbol se ha convertido en una industria multimillonaria (Castellanos et al., 2007) que afecta a las comunidades en las que se encuentran los estadios (Shropshire, 1995). En segundo lugar, el fútbol es considerado el deporte más popular del mundo (Hoffmann et al., 2002) y también se ha convertido en un estilo de

vida (Foer, 2010). En tercer lugar, la creciente comercialización del fútbol profesional en las últimas dos décadas ha aumentado la necesidad de estudiar sus impulsores de competitividad (Tacon, 2007). También, se observa que a pesar de la importancia de estudiar la competitividad en el deporte, encontramos que la literatura especializada en este tema aún está en sus inicios (Bauer et al., 2008).

El estudio se llevará a cabo en el Perú, país que ha sido elegido por varias razones. A nivel económico está adquiriendo un creciente protagonismo económico en la región (Gestión, 2014). Además, el Perú está aún a un 50% de su potencial real de ingresos por derechos televisivos relacionados al fútbol (Portugal Prado, 2014). Como ejemplo, en total, las federaciones de fútbol de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú atrajeron, en conjunto, una cantidad de 1,07 mil millones de dólares en ingresos de la televisión en 2012, un aumento del 56% año a año (O'Halloran, 2013).

## **2.2 Revisión de la literatura y Marco Teórico**

En esta sección se definen las variables que intervienen directa e indirectamente en la Lealtad a la marca del club. Así, se analizan las acciones que pueden usar los clubes para influir en incrementar su imagen de marca y se estudia la variable motivacional de los fans que pueden condicionar la competitividad de mercado de dichos clubes.

### **2.2.1 Acciones de los clubes**

En esta sección se describen las investigaciones más importantes realizadas sobre el tema de nuestro marco teórico. En primer lugar, se presenta la Responsabilidad Social Corporativa (RSE) y las Relaciones Públicas (PR) como las acciones que pueden utilizar los clubes para influenciar en la mejor percepción de su marca.

#### **2.2.1.1 La Responsabilidad Social Corporativa (RSE) en el deporte**

Con el rápido crecimiento de la industria del entretenimiento deportivo, los clubes requieren desarrollar estrategias para obtener una ventaja competitiva sobre sus



competidores. Algunos autores han presentado estrategias basadas en la gestión de sus recursos humanos, tales como los empleados y voluntarios (Fairley et al., 2007; Green & Chalip, 1998). Pero, otros autores sugieren que los clubes deportivos también deben considerar el uso de la responsabilidad social (RSE) en todas las relaciones con sus *stakeholders* como una manera de asegurar su éxito organizativo (Bradish & Cronin, 2009; Smith & Westerbeek, 2007). Sobre todo, las organizaciones deportivas profesionales, las cuales tienen alto impacto en las comunidades en donde funcionan y deben afrontar a un público con una creciente conciencia social (Wilner, 2008).

Por lo tanto, estas organizaciones deben otorgar vital importancia a su imagen y reputación social, dado que existe una relación positiva y lineal entre su reputación y su éxito organizativo (Gibson et al., 2006). Además, se encuentra que las acciones de responsabilidad social corporativa impactan en sus consumidores (Ellen et al., 2000) y que este impacto es positivo en las preferencias de los consumidores, por la empresa y sus productos (Creyer, 1997).

Esta última perspectiva coincide con los diversos investigadores que indican que la RSE genera beneficios organizativos y sociales que están asociados al alto desempeño organizacional e incremento de ingresos financieros (Aguilera et al., 2007; Barnett, 2007; Stanwick & Stanwick, 1998). Además, se puede convertir en un recurso intangible estratégico, tal como capital reputacional (Fombrun et al., 2000; Lewis, 2003). Asimismo, existe una tendencia global para que las empresas muestren su responsabilidad con las sociedades en donde funcionan (Halme et al., 2009) porque entre ambas existe una interdependencia (Porter & Kramer, 2006). Así, la responsabilidad social se debe incorporar en la formulación de las estrategias corporativas (Husted & Allen, 2000) y aceptar que la RSE es un concepto universal que influye en las decisiones y acciones empresariales (Pearce & Doh, 2005).

Mientras que el estudio de la RSE ha incrementado su importancia en la literatura de gestión y del comportamiento organizacional, este concepto sólo se ha empezado a estudiar recientemente en el área de la gestión deportiva (ver, Babiak & Wolfe, 2006; Brietbarth & Harriss, 2008; Smith & Westerbeek, 2007; Walker et al., 2007; Kott, 2005;

Lau et al., 2004). De las diversas definiciones existentes, para este artículo se considera a la RSE como el comportamiento organizacional que tiene como objetivo afectar a los *stakeholders* de manera positiva y que va más allá del interés económico de la organización (Turker, 2009).

Según algunos autores, los clubes deportivos tienen diversas maneras de emplear la RSE. Pueden hacerlo a través de donaciones, regalos, mecenazgo y patrocinio, acciones de marketing social, contribuciones financieras, acciones de voluntariado para apoyo de la comunidad (Smith & Westerbeek, 2007). Según los mismos autores, la posición de las instituciones deportivas en la cultura actual les permite emplear la RSE con más eficacia que las empresas tradicionales.

Por tanto, los clubes de fútbol, como cualquier organización también tienen una reputación que deben administrar y para ello deben desarrollar acciones de RSE (Geoff & Tacon, 2010). Dado que el fútbol es más que un deporte; también, es una actividad de negocios que moviliza mucho dinero, atrae considerables inversiones y, por tanto, está expuesto a los medios de comunicación (Breitbarth & Harris, 2008).

#### 2.2.1.2 La influencia de las Relaciones Públicas (PR) en la marca

Las PR han sido definidas como el manejo de relaciones estratégicas (Hutton, 1999) de las empresas. Aunque también se le ha considerado como una forma de obtener publicidad gratuita a través de los contactos con los medios (Gregory, 2001). Sin embargo, todavía existe cierta discusión sobre su definición y sobre su efectividad. Para algunos autores, las PR son tan importantes que pueden sustituir a la publicidad en la mezcla de comunicación comercial (Harris, 1993; Ries & Ries, 2002). Mientras que para otros, las PR no deberían ser consideradas como una función de marketing y, por tanto, no deberían ser integradas en la comunicación comercial (Lauzen, 1991).

Aunque esta discusión continúa, una de las definiciones más aceptadas indica que las PR es la función directiva que establece y mantiene relaciones benéficas entre una organización y los públicos de los cuales depende para su funcionamiento institucional

(Cutlip et al., 2000). Por tanto, las iniciativas de PR deberían generar beneficios para la institución y para sus públicos (Grunig & Hunt, 1984; Ledingham & Bruning, 2001).

### 2.2.2 El equipo como una marca

Desde finales de la década de los 90s, diversos autores indicaron que un evento o equipo deportivo podría ser considerado como una marca (ver, Ferrand & Pages, 1999; Gladden & Milne, 1999). Existen varias razones para que los directivos de los clubes deportivos profesionales gestionen sus organizaciones como si fuera una marca. En primer lugar, el resultado deportivo es incontrolable e impredecible, por eso se debe construir una marca que genere una relación a largo plazo con sus seguidores (Gladden et al., 1998). Así, sólo una marca fuerte protege a los clubes de los potenciales daños financieros generados por unos resultados negativos en el deporte (Gladden & Funk, 2001). En segundo lugar, la creciente competencia entre los clubes por acaparar la atención de los medios de comunicación y de sus seguidores (James et al., 2002) también demandan la creación de una marca fuerte. Ésta les permitirá diferenciarse de los otros clubes y de las alternativas existentes a la recreación a través del deporte (Mullin et al., 2007; Kaynak et al., 2008).

En el estudio de la marca destacan dos conceptos: la identidad y la equidad. La equidad de la marca se refiere al efecto diferencial del conocimiento de la marca en la respuesta de los consumidores a las actividades de marketing de la marca (Keller, 1993). Sirve como una señal de credibilidad para el mercado (Erdem & Swait, 1998) y proporciona el valor de buena reputación frente a un contexto de incertidumbre (Shapiro, 1982). En la literatura aplicada al sector deportivo aún son escasas las investigaciones que usan este concepto (entre algunas Gladden & Milne, 1999; Gladden et al., 1998; Ross, 2006). Entre las dificultades que enfrenta el estudio de la equidad de marca -pero que aún no están resueltas- se encuentran: la falta de consenso sobre su dimensionalidad y el hecho de que su evaluación varíe según los deportes y culturas estudiadas (Biscaia et al., 2013; Funk et al., 2003). Además, que la mayoría de los diversos modelos presentados sobre la equidad de marca aún no poseen una suficiente base teórica rigurosa (Leone et al., 2006; Raggio & Leone, 2009).

Para efectos de la presente investigación se usará el concepto de imagen de marca, que es un componente de la perspectiva de la identidad de la marca. La literatura, también, presenta numerosas definiciones y componentes de la identidad de marca (Aaker, 1996; De Chernatony, 2006) pero coinciden en que la identidad precede y es la base de la imagen de la marca (Kapferer, 2004).

La relación entre ambos conceptos ha generado varias publicaciones y con diversas perspectivas de la imagen de marca (Nandan, 2005). Para algunos, la identidad es el conjunto de asociaciones que el estratega de marca aspira a crear o mantener (Aaker & Joachimsthaler, 2000) mientras que la imagen está formada por las asociaciones que recibe y percibe el consumidor (de Chernatony, 1999). De esta manera, la imagen de marca constituye la segunda faceta en la gestión de la identidad de marca y representa un sistema multidimensional que integra percepciones y actitudes de los consumidores (Dobni & Zinkhan, 1990). Por lo tanto, según Burman et al. (2009) a pesar de las diversas perspectivas, se encuentra consenso en que la imagen de marca es la respuesta del consumidor al impacto de la identidad de la marca. La imagen de marca, según Keller (1993) puede descomponerse en tres categorías que van de lo concreto a lo abstracto. Los atributos, los beneficios y las actitudes. Los atributos de la marca son las características físicas asociadas a una marca en particular (Keller, 1998).

Para el presente estudio, nos basamos en los escasos antecedentes que existen para operacionalizar la imagen de marca, en el sector deportivo. Así, se define la imagen de marca como las percepciones que desarrolla el seguidor sobre una marca deportiva y que se puede evaluar por las asociaciones que los consumidores mantienen en su memoria (Dobni & Zinkhan, 1990; Keller, 1993). Esta definición apoya el modelo desarrollado por Gladden & Funk (2001, 2002), que recoge las categorías propuestas por Keller (1993) y que también ha usado Bauer et al. (2008) y Kaynak et al. (2008). Los antecedentes consideran que la imagen de marca en el sector deportivo se compone de atributos, beneficios y las actitudes hacia la marca. Pero, según amplia bibliografía en psicología (ver Fishbein, 1963), hay diferencias conceptuales entre la percepción (atributos y beneficios) y la actitud (Eagly & Chaiken, 1998; Pomerantz, 2003).

Estas diferencias conceptuales también son reconocidas por autores que quieren entender mejor las formas en que las marcas impactan en las evaluaciones de los consumidores por las ofertas de marca. Así, Raggio et al. (2014), después, confirman la existencia de lo que denominaron "efectos de marca diferenciales" que los modelos futuros deben incorporar estas diferencias.

En este estudio se diferencian los beneficios y atributos de las marcas. Raggio et al. (2014) define la creencia de beneficio-marca como "la creencia del consumidor sobre el grado en que (o si) una marca proporciona un beneficio específico". Esta perspectiva permite, entonces, evaluar de manera diferente los beneficios y atributos que la marca debe incorporar (Hutchinson & Alba, 1991).

Se considera que es importante clarificar la relación entre estos conceptos porque existe cierta evidencia de que la imagen de la marca –en otros sectores- puede determinar la lealtad del consumidor (Murphy, 1996; Osman, 1993), variable dependiente del presente modelo.

### 2.2.3 Aspecto Motivacional

Los espectáculos deportivos constituyen una forma predominante de la conducta de ocio en la sociedad actual, pues un gran número de personas que asisten a eventos deportivos se consideran a sí mismos como aficionados al deporte (James & Ridinger, 2002). Por lo tanto, el conocimiento de los factores que motivan a las personas a convertirse en espectadores deportivos es un desafío teórico y práctico para los investigadores y profesionales del deporte (Armstrong, 2002). Muchos estudios han tratado el fenómeno del espectador y aficionado deportivo. Algunos estudios se han centrado en los resultados psicológicos obtenidos por el espectador para analizar los procesos de socialización y los patrones de motivación que hay detrás de esta forma de comportamiento de ocio (Zillman et al., 1979). Otros estudios se han centrado en los factores relacionados con la identificación de los espectadores con un equipo en

particular (Wann, 2000; Wann et al., 1996), tales como placer e involucramiento (Sloan, 1985).

#### 2.2.3.1 El involucramiento del seguidor

El concepto de involucramiento se desarrolló a partir de la teoría del juicio social (Sherif & Hovland, 1961) y se ha usado en investigaciones sobre conducta del consumidor para entender la conducta de compra de bienes (Laurent & Kapferer, 1985; Rothschild, 1984). Entre las definiciones, el involucramiento representa una variable interna que refleja la cantidad de entusiasmo, interés o esfuerzo evocado por un estímulo o situación particular que media en el comportamiento del consumidor (Mitchell, 1979). Para Rothschild (1984), el involucramiento psicológico es definido como un estado de motivación, entusiasmo o interés con respecto a un producto, una actividad o un objeto. Y para Zaichkowsky (1985), este concepto indica la importancia percibida que tiene el objeto para el consumidor, la cual se basa en sus necesidades inherentes, valores e intereses. Por lo tanto, se encuentra que ciertos autores diferencian entre compromiso conductual (participación) y psicológico (involucramiento) (Barki & Hartwick, 1989), e inclusive ciertos autores han llegado a mostrar que son constructos independientes (Barki & Hartwick, 1994; Jarvenpaa & Ives, 1991).

En la literatura sobre deporte, se encuentra que el involucramiento es uno de los determinantes del consumo deportivo (Koo & Hardin, 2008; Robinson et al., 2004; Trail et al., 2003). Investigaciones previas han encontrado que el nivel de involucramiento con el producto influencia positivamente la actitud hacia el mismo (Wakefield & Blodgett, 1994). Igualmente, Wann & Branscombe (1993) encontraron que si los seguidores tienen elevados niveles de involucramiento con un equipo, éste se traslada a una mayor asistencia y a una menor elasticidad al precio de las entradas.

En esta literatura, se considera que el involucramiento del seguidor está relacionado al interés percibido y a la importancia personal que éste concede a una actividad deportiva (Shank & Beasley, 1998). Así, el seguidor involucrado pasa desde una etapa

de conciencia inicial hasta lograr una conexión con el equipo (Funk & James, 2001) y, finalmente, a desarrollar una comunidad en torno a la marca deportiva (Tsiotsou & Alexandris, 2009).

En este tipo de literatura se ha seguido la perspectiva de Rothschild (1984) para definir el involucramiento deportivo como un estado no observable de motivación, entusiasmo o interés hacia una actividad recreativa o producto relacionado a esta. El cual es evocado por un estímulo particular o una situación que posee características motivadoras (Iwasaki & Havitz, 1998). Esta definición se ha usado para estudiar la asistencia a espectáculos, aunque también parece conveniente para investigar otras áreas del consumo deportivo, tales como la lealtad (Funk & James, 2001).

En la literatura, se encuentra que el involucramiento es un antecedente de la lealtad (Oliver, 1997). Considerando que el consumo del deporte es impulsado por clientes altamente involucrados; es importante analizar como este concepto se relaciona con la lealtad y las motivaciones que llevan al consumo (Martin, 2013).

#### 2.2.4 La lealtad a la marca del equipo

El constructo lealtad a la marca es tan importante, que desde hace décadas se han generado gran cantidad de distintas definiciones al respecto (Jacoby, 1971). Como consecuencia, este término se ha usado como sinónimo de otros conceptos, algunos de los cuales son operacionalizaciones del mismo, tales como repetición de compra, preferencias, el compromiso, la retención y la fidelidad (Rundle-Thiele & Mackay, 2001). Por ello, la mayoría de investigaciones se han centrado en las respuestas conductuales para medir la lealtad, pero fallan en explicar por qué se genera ésta y se recompran determinadas marcas (Dwyer, 2011).

Desde hace décadas, ya se había indicado que no es suficiente definir la lealtad de marca solo por las respuestas conductuales (Day, 1969; Jacoby & Chestnut, 1978). Según Jacoby & Chestnut (1978) las respuestas conductuales, simplemente, representan el resultado estático de un proceso decisional dinámico. Por ello, se

desarrollaron modelos basados en la lealtad actitudinal y conductual (Fournier, 1998; Mahony & Moorman, 1999; Dick & Basu, 1994).

Dentro del modelo actitudinal, Aaker (1991) define la lealtad a la marca como la conexión que el consumidor establece con la marca por el valor que éste le atribuye al nombre del producto (Couvelaere & Richelieu, 2005). El modelo de lealtad conductual ha sido definido en términos de conducta de compra repetida (Chaudhuri & Holbrook, 2001).

Para este capítulo, la lealtad de marca es la consecuencia de la asociación actitudinal positiva hacia una marca específica (Back & Parks, 2003; Backman & Crompton, 1991), perspectiva que incluye la lealtad psicológica del consumidor a la marca (Quester & Lim, 2003).

Para el consumo deportivo, la lealtad a la marca se define como el sentido de conexión con el equipo/club (Doyle, 2001; de Chernatony, 2001; Shilbury et al., 1998) que se forma por el prestigio que obtiene el seguidor por dicha conexión (de Chernatony, 2001). Wakefield & Sloan (1995) definen la lealtad como la devoción a un equipo específico, la cual se basa en el interés que el espectador ha desarrollado a través del tiempo por dicho equipo. Para Mahony & Moorman (1999), es el compromiso con un equipo en particular, el cual constituye el factor más importante para determinar el deseo de los espectadores para asistir a eventos deportivos en vivo. Para Funk & James (2004), la lealtad al equipo guía la conducta de consumo del seguidor (por ejemplo, el consumo de productos con la marca del equipo, el consumo de las actividades deportivas y de los patrocinadores del club).

En el sector deportivo se encuentra que varios autores, para estudiar la lealtad, también, adoptan su dimensión actitudinal. Definen la lealtad como el compromiso psicológico que tiene el seguidor sobre una marca (Mahony & Moorman, 1999). Este compromiso psicológico se refiere a la tendencia a resistir el cambio en las preferencias, aunque se tengan informaciones o experiencias contradictorias (Crosby & Taylor, 1983). Por lo tanto, basan la lealtad en la conexión psicológica y emocional a



un determinado equipo (Funk & James, 2004; Funk & Pastore, 2000; James, 2001; Mahony et al., 2000).

Otra definición, presentada por Mahony et al. (2000), combina el compromiso psicológico con la definición de lealtad presentada por Wakefield & Sloan (1995) para indicar que la lealtad al equipo es la inclinación de una persona, basada en su compromiso psicológico con el mismo, para comportarse de una manera que demuestre su apoyo al equipo, durante un período de tiempo.

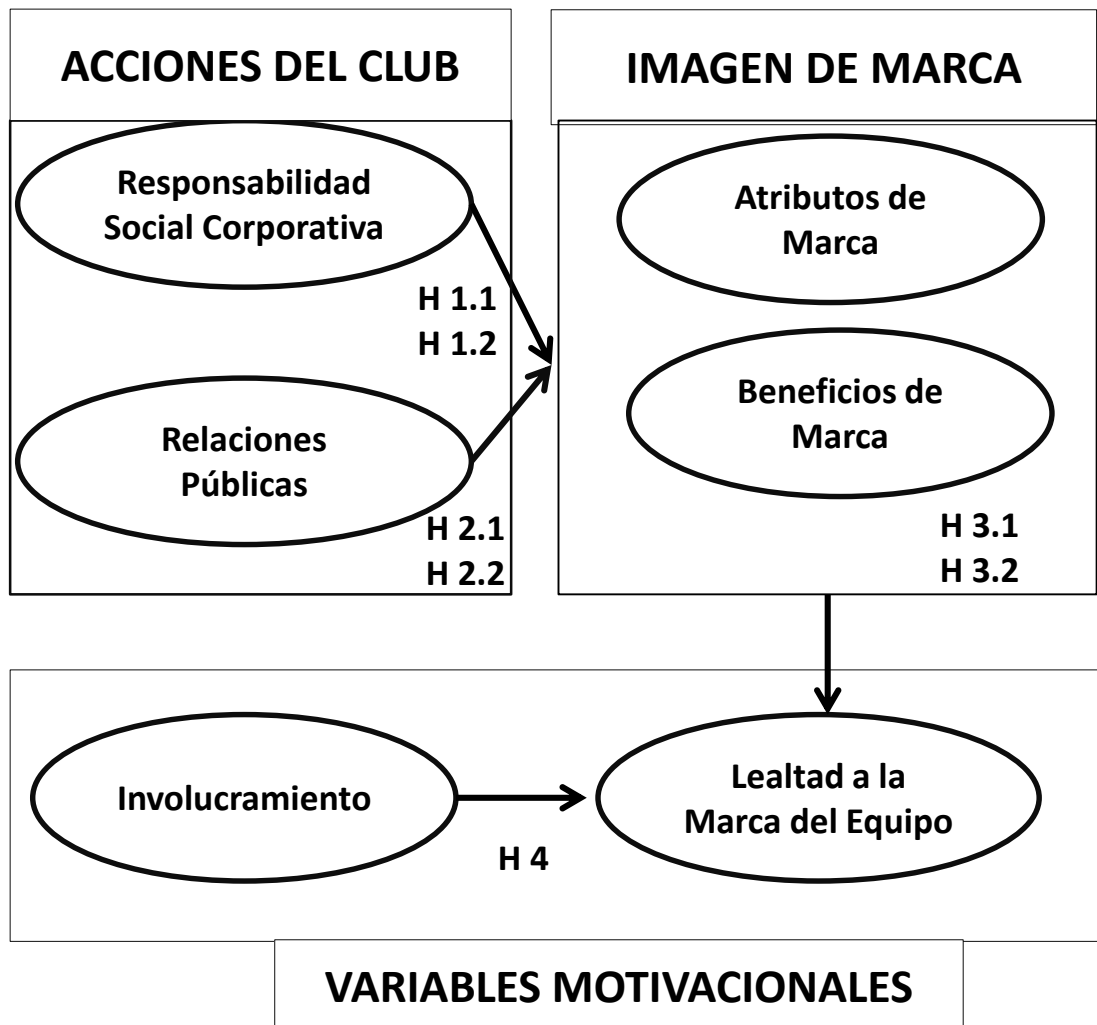
Para los equipos es importante tener la lealtad de los seguidores a su marca porque pueden tener el apoyo de estos, aun en periodos de derrotas deportivas (Reid et al., 2005). Además, que los altos niveles de conexión de los seguidores pueden ser usados por los equipos para incrementar su presencia en los medios de comunicación; igualmente para poder extender su marca a otros productos/servicios (Gladden & Funk, 2001; Mullin et al., 2007) y para condicionar la voluntad de los seguidores a acudir y permanecer en los estadios deportivos (Lee et al., 2003).

En resumen, la marca de equipo es importante en los servicios deportivos debido a su heterogeneidad, su dependencia al rendimiento del equipo y por la falta de control sobre el resultado del juego (Funk & Pastore, 2000; Mahony et al., 2000). Además, los consumidores que están vinculados fuertemente a una marca, están más dispuestos a abandonar los recursos personales para mantener una relación continua con esa marca. Por lo tanto, están dispuestos a sacrificarse para seguir una marca de club de fútbol (Cayolla & Loureiro, 2014).

### **2.3 Modelo Propuesto e Hipótesis**

La Figura 1 muestra el modelo propuesto para indicar las variables que intervienen directa e indirectamente en la formación de la Lealtad a la marca del club. Las hipótesis entre las variables integradas en el modelo serán comentadas a continuación.

**Figura 1. Modelo Propuesto e Hipótesis**



Elaboración propia

### 2.3.1 La influencia de la RSE en la Imagen de Marca del Equipo

La responsabilidad social corporativa (RSE) tiene una importancia creciente en las decisiones estratégicas de las empresas, aunque su desarrollo corporativo todavía es escaso (Stewart, 2006). El principal problema por resolver es la falta de comprensión sobre el impacto que tiene la RSE en la competitividad de la empresa (Porter & Kramer, 2006). Algunos autores indican que se puede asumir la relación entre la RSE y competitividad, aunque estos autores también reconocen que la naturaleza de esta relación no está suficientemente aclarada (Mackey et al., 2007).

Para contribuir a aclarar esta relación nos basamos en la opinión generalizada de que la competitividad de la empresa está definida por el mercado (Vilanova et al., 2009). Y, al igual que los autores citados, consideramos que los factores claves de la competitividad de la empresa se basan en variables que pueden ser influenciadas por la RSE, tales como la reputación, la imagen y valor de la marca, entre algunas.

En cuanto al valor de marca, se asume que la adopción de una RSE genera un impacto positivo en la identidad y la construcción de marca de la empresa. Este efecto es importante porque las marcas fuertes son vitales para la competitividad de la firma, en el largo plazo (Santos-Vojande et al., 2013).

En cuanto a la influencia de la RSE en la reputación de marca (Kay, 1993), esta relación también es importante porque las marcas son vistas como la interface entre las firmas y sus grupos de presión (Morsing & Kristensen, 2001; Louro & Cunha, 2001). Por ello, se considera que las empresas deben gestionar sus marcas para tener una relación de largo plazo con sus grupos de presión (Morsing & Kristensen, 2001).

Por tanto, considerando que las acciones de RSE influyen en la marca corporativa (Fan, 2005), que la RSE es una manera de construir confianza para la marca (Brady, 2003; Willmott, 2003) y que afecta el desempeño de la misma en el mercado (Brown & Dacin, 1997; Chaudhuri & Holbrook, 2001) se elaboran las primeras hipótesis:

H1.1 A más nivel de acciones de RSE, se encontrará un mayor nivel de percepción de atributos de la marca del equipo.

H1.2 A más nivel de acciones de RSE, se encontrará un mayor nivel de percepción de los beneficios de la marca del equipo.

### 2.3.2 La influencia de las Relaciones Públicas (PR) en la Imagen de Marca del Equipo

Entre los beneficios que pueden aportar las PR a las empresas, se indican las siguientes: influyen en la compra porque apoyan las acciones de las otras variables de

la comunicación comercial (Shimp, 1993) dado que difunde la buena voluntad de la empresa y la buena imagen de los productos (Plowman et al., 2001). También, ayudan a la credibilidad de los beneficios del producto; apoyan a la fuerza de ventas y entusiasman al distribuidor (Kotler, 1996). Además, ayudan a cambiar actitudes y conductas (Cutlip et al., 2000; Hendrix, 2004). Por ello, para evaluar su efectividad se recomienda analizar su impacto en la comprensión del mensaje; así como en los cambios perceptuales que influyen en la conducta de elección de compra (Ledingham & Bruning, 2001).

La revisión de la literatura muestra que las PR han sido estudiadas en diferentes sectores y aplicaciones. Por ejemplo, en el posicionamiento de marcas (Pullig et al., 2006), en la mejora de imagen corporativa (Renkema & Hoeken, 1998), entre otros. En el terreno del consumo del deporte, las investigaciones sobre las PR aun son escasas (Curtin & Gaither, 2005); aunque se le estudia en textos de gestión y eventos deportivos (L'Etang, 2006).

En base a la información previa, es razonable elaborar las siguientes hipótesis:

H2.1 A más nivel de acciones de PR, se encontrará un mayor nivel de percepción de atributos de la marca del equipo.

H2.2 A más nivel de acciones de PR, se encontrará un mayor nivel de percepción de los beneficios de la marca del equipo.

### 2.3.3 La influencia de la Imagen de Marca del Equipo en la Lealtad a la Marca del Equipo

Literatura previa, basada en las variables cognitivas del consumidor, indica que para servicios complejos, la imagen corporativa impacta directamente en la lealtad del cliente (Andreassen & Lindestad, 1998; Kandampully & Suhartanto, 2000). Esta relación también se ha encontrado en diversos sectores y culturas (Ogba & Tan, 2009) y sugiere que los clientes que son leales a cierta marca la recomendarán a otras

personas y serán difícilmente influenciados por la competencia (Schultz, 2005). Dado que las marcas exitosas son aquellas que han sabido identificarse con las necesidades de sus consumidores, esta identificación incrementa la probabilidad de ser adquirida por estos (Hsieh et al., 2004). Esta característica es importante, pues la marca está formada por las imágenes que el consumidor asocia en su mente (Sondoh et al., 2007) y con las cuales se identifica el consumidor cuando la usa. Esta característica es más importante en el consumo deportivo, pues los clubes dan la oportunidad a sus seguidores de conectarse con la ideología asociada a la marca (Head et al., 2012). En este sector, la marca tiene mayor impacto en crear lazos mentales y emocionales con sus seguidores (Babiak & Wolfe, 2009) y, por ello, la gestión de las asociaciones de los seguidores con la marca, facilitará la generación de lealtad en los mismos (Gladden & Funk, 2001). Por este motivo, desde hace décadas los directivos deportivos tratan de direccionar la “voz del cliente” o las creencias de sus seguidores sobre la marca para así generar una fidelidad a la misma (Bristow & Sebastian, 2001).

En la literatura deportiva también existen investigaciones que han encontrado relación entre las imágenes asociadas a la marca y la lealtad hacia la misma (Gladden & Funk, 2002; Bauer et al., 2004; Bauer et al., 2008), pero, que recomiendan investigar aún más el tema (ver Ross, 2006).

Además, de la literatura previa, existen autores que sugieren que las dimensiones asociadas a la imagen de la marca son buenos predictores de la lealtad a la misma (Kaynak et al., 2008). Por lo tanto, para la presente investigación se desarrollan las siguientes hipótesis:

H3.1 A más nivel de percepción de atributos de la marca, se encontrará un mayor nivel de lealtad a la marca del equipo.

H3.2 A más nivel de percepción de los beneficios de la marca, se encontrará un mayor nivel de lealtad a la marca del equipo.

#### 2.3.4 La influencia del involucramiento del seguidor en la lealtad a la marca del equipo

El estudio de la lealtad de marca ha sido desarrollado bajo dos perspectivas. La primera, basada en observación de las compras constantes de una marca durante un periodo de tiempo. La segunda, basada en los motivos que están detrás de la compra repetida de una marca (Amine, 1998). Esta segunda perspectiva es la usada en este capítulo, en donde se analiza el rol importante del involucramiento del consumidor en el fenómeno de la lealtad.

Diversos estudios previos y en varios sectores, han demostrado que el involucramiento está relacionado a la lealtad de marca (Celsi & Olson, 1988; Park & Young, 1986; Knox & Walkerb, 2003). La afirmación central de la literatura es que los consumidores que están más involucrados con una marca en particular, también, están más comprometidos y, por lo tanto, serán más leales a dicha marca (Traylor, 1981). En esta línea de pensamiento, Iwasaki & Havitz (1998) validaron un proceso secuencial que se inicia con el involucramiento, continua con la lealtad psicológica y finaliza con una actitud hacia la marca.

Posteriormente, otros autores indican que aunque el involucramiento no es el único factor determinante de la lealtad de marca; sin embargo, coinciden en señalar su rol significativo (Quester & Lim, 2003; Hanzae et al., 2011).

En la literatura sobre deportes, también se encuentran investigaciones orientadas a identificar los factores que influyen en la lealtad de marca (Lin & Lin, 2008) las cuales señalan la relación entre el involucramiento de los seguidores y la lealtad de marca con el equipo (Murphy, 1996; Osman, 1993; Kunkel et al., 2013; Kontogianni et al., 2011; Heere & Dickson, 2008; Wakefield & Sloan, 1995). Por lo tanto, y considerando la literatura previa, para la presente investigación se desarrolla la siguiente hipótesis:

H4. A más nivel de involucramiento se encontrará un mayor nivel de lealtad a la marca del equipo.

## **2.4 Metodología de la Investigación**

### **2.4.1 Descripción de la muestra**

Para la validación de las hipótesis se usó una muestra por conveniencia. Según Henry (1990), este tipo de muestra se justifica cuando no es posible identificar los miembros de una población y la necesidad básica es establecer la existencia de un problema, o como en este caso, establecer relaciones a nivel exploratorio. Por ello, la falta de marco muestral sobre los seguidores de fútbol en Perú, así como el desconocimiento de los parámetros de la población objetivo (target en inglés) para estimar una muestra aleatoria, también justifica el tipo de muestra usado en el presente capítulo de la investigación.

Para la presente investigación, la muestra fue hecha por 177 aficionados al fútbol de Lima, Perú. El 72% de la muestra fueron hombres y 28% mujeres. Las edades de la muestra se distribuyeron de la siguiente manera: 20% entre 18-20 años; 32% entre 21-23 años y 48% sobre 24 años de edad. En cuanto al nivel educativo, el 11% de las personas tenían un título superior al de Licenciatura, el 19% tenía una licenciatura, mientras que el 48% de las asignaturas no tenían educación universitaria.

Para justificar el tamaño de la muestra, se calculó su tamaño mínimo usando la máxima desviación estándar de las preguntas y aceptando un cierto margen de error (Lambin, 1994). En este caso, la variable con la mayor desviación estándar es (Los jugadores y directivos son modelos positivos para sus seguidores), con las siguientes características: Promedio (3,45); Desviación Estándar (1.09); Error típico (0,6). Aplicando la fórmula propuesta por Lambin (1994): Tamaño de muestra =  $(\text{nivel de significación} \times \text{desviación estándar/error aceptable})^2$ ; para todas las variables se consideró el mismo nivel de significancia (0,001) y un error de 0,5 (sobre una escala de 1 a 5). Por lo tanto, aplicando la fórmula anterior, una muestra de 124 seguidores sería suficiente.

#### 2.4.2 Descripción del cuestionario usado

En esta parte, se exponen las escalas utilizadas para evaluar cada una de las variables del modelo (ver Anexo 1). Considerando la originalidad de la presente investigación y la escasez de investigaciones similares, todas las escalas siguieron un procedimiento similar: revisión de la literatura para elaborar los ítems. Posteriormente, se discutió con profesores de administración y con seguidores de espectáculos de fútbol profesional para depurar los ítems y probar las escalas.

##### 2.4.2.1 La variable RSE

Para operacionalizar la RSE se revisaron las propuestas de los diversos autores citados en el presente cuadro teórico y que han investigado las acciones de RSE que pueden usar los clubes deportivos de fútbol (Kolyperas et al., 2011; Walters & Tacon, 2011). Por lo tanto, se desarrollaron veinte indicadores que evaluaban las acciones que los clubes de fútbol pueden utilizar para influenciar en su mercado. Se usó una escala de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho. Esta escala obtuvo un Alpha Cronbach de 0,9631.

##### 2.4.2.2 La variable PR

Esta variable fue operacionalizada a partir de las propuestas de los autores mencionados en el marco teórico (Gregory, 2001; Ries & Ries, 2002; Hutton, 1999; Ledingham & Bruning, 2001). Sobre todo, de los autores que mencionan la importancia de usar una mezcla de comunicación para aumentar la asistencia a los eventos (Mawson & Coan, 1994), de usar el esfuerzo de marketing (Beccarini & Ferrand, 2006) y diversas técnicas (Yoo et al., 2000; Boyd & Krehbiel, 1999; Wells et al., 2000; Zhang et al., 1998) para la asistencia a los eventos deportivos. Por tanto, esta variable fue medida con catorce ítems para evaluar las acciones de PR. Se usó una escala de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho. Esta escala obtuvo un Alpha Cronbach de 0,9521.



#### 2.4.2.3 La variable Imagen de Marca del Equipo

A partir de la revisión de los diversos autores citados en el cuadro teórico (Bauer et al., 2008; Gladden & Funk, 2001, 2002; Kaynak et al., 2008) se elaboraron los indicadores de esta variable. Así, se desarrollaron once indicadores para recoger los atributos asociados a la marca. Esta escala obtuvo un Alpha Cronbach de 0,9209. Para evaluar los beneficios percibidos de la marca se desarrollaron trece indicadores que obtuvieron un Alpha Cronbach de 0,9505. Para evaluar ambas variables se usaron escalas de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho.

#### 2.4.2.4 La variable Lealtad a la Marca del Equipo

Para operacionalizar la lealtad a la marca del equipo se revisaron las propuestas de los diversos autores citados en el cuadro teórico (Fournier, 1998; Mahony & Moorman, 1999; Dick & Basu, 1994) y que pueden proveer indicaciones sobre cómo medir esta variable (Back & Parks, 2003; Quester & Lim, 2003; Gladden & Funk, 2001; Passikoff, 2000; Doyle et al., 2013). Por ello, se desarrollaron once ítems para evaluar los motivos que pueden generar la lealtad de marca al equipo en los seguidores. Se usó una escala de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho. Esta escala obtuvo un Alpha Cronbach de 0,9559.

#### 2.4.2.5 La variable Involucramiento del seguidor

Para medir esta variable, se usaron las proposiciones de los autores del cuadro teórico (entre algunos, Wakefield & Blodgett, 1994; Wann & Branscombe, 1993). Aunque también se usaron ítems de escalas desarrolladas por otros autores para medir el involucramiento con el equipo deportivo (Zaichkowsky, 1994; Tsiotsou, 2013). Por lo tanto, se desarrollaron trece ítems para evaluar los indicadores del involucramiento en los seguidores. Se usó una escala de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho. Esta escala obtuvo un Alpha Cronbach de 0,9382.

## 2.5 Resultados

La Tabla 1 muestra las medias, desviaciones estándar y correlaciones entre las variables incluidas en el modelo. La evaluación de la matriz de correlación mostró las correlaciones entre las variables que tenían poca varianza y todas tienen significancia estadística. Buscando signos de multicolinealidad entre las variables, se encuentra que todas las correlaciones estaban muy por debajo de 0,80; lo que sugiere que no hay multicolinealidad en los datos (Grewal et al., 2004).

**Tabla 1. Media, desviación estándar y correlaciones**

Variable	Media	Desv Est.	1	2	3	4	5
1. RSE	3,41	,78	1				
2. PR	3,22	,90	,7662**	1			
3. Atributo de Marca	3,32	,80	,7906**	,6430**	1		
4. Beneficio de Marca	3,48	,88	,7952**	,6206**	,7857**	1	
5. Involucramiento	3,25	,89	,7503**	,6236**	,7140**	,7349**	1
6. Lealtad a la Marca del Equipo	3,58	,88	,7269**	,5743**	,6439**	,7265**	,7579**

Elaboración propia

p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,000

### 2.5.1 Validación de Hipótesis

Para analizar los datos se usó la técnica de regresión. Aunque no es el único método disponible, esta técnica permite estimar los pesos relativos de las variables por los coeficientes estandarizados de regresión obtenidos (Mark et al., 2011). Así, en una primera fase, se estimaron regresiones lineales para analizar cada una de las relaciones previstas. Los resultados mostrados en la Tabla 2 sugieren una validación de las hipótesis. Es decir, que las variables dependientes pueden ser predichas por las independientes y que las relaciones son significativas según las direcciones formuladas por el modelo teórico. Todas estas variables cumplieron el supuesto de independencia, respecto de la variable dependiente. Atendiendo al valor del test de Durbin-Watson,

todas las relaciones tuvieron valores superiores a 1,5 e inferiores a 2,5, límites mínimos y máximos permitidos. Además, los valores de  $R^2$  (es decir, valores iguales o superiores a ,80) también confirmaron que la multicolinealidad no era un problema (Hutcheson & Sofroniou, 1999).

Así, se validó la hipótesis H1.1, puesto que las acciones de RSE predicen el 65% del nivel de percepción de atributos de la marca del equipo, con una significación de  $p < 0,000$ . También se validó la H1.2, ya que las acciones de RSE predicen el 66% de la varianza del nivel de percepción de los beneficios de la marca del equipo, con un nivel de significancia de  $p < 0,000$ .

Asimismo, la H2.1 fue validada, ya que el nivel de acciones de PR predice el 40% del nivel de percepción de atributos de la marca del equipo, con una significación de  $p < 0,000$ . Igualmente, fue validada la H2.2, pues el nivel de acciones de PR predice el 37% del nivel de percepción de los beneficios de la marca del equipo, con una significación de  $p < 0,000$ .

La hipótesis que establecía la influencia positiva de la percepción de atributos de la marca en la lealtad de marca del equipo (H3.1) también fue validada. Se obtuvo un 40% de la varianza explicada de la variable dependiente, con un nivel de significancia de  $p < 0,000$ . También, se validó la H3.2, pues el nivel de percepción de los beneficios de la marca predice el 52% del nivel de lealtad de marca del equipo (significación de  $p < 0,000$ ). La H4 también se validó, ya que el nivel de involucramiento explica el 54% de la lealtad a la marca del equipo, con una significación de  $p < 0,000$ .

**Tabla 2. Valor de los parámetros estimados para las relaciones pronosticadas**

Hipótesis	Relaciones pronosticadas ( $\longrightarrow$ )		R <sup>2</sup> Adjusted	$\beta$	t	DW test
H 1.1	RSE	Atributos de Marca	0,5639	0,8106	1,81***	1,81
H.1.2	RSE	Beneficios de Marca	0,5814	0,8151	14,6***	1,74
H 2.1	PR	Atributos de Marca	0,4080	0,6430	8,72***	1,82
H 2.2	PR	Beneficios de Marca	0,3794	0,6205	8,22***	1,71
H 3.1	Atributos de Marca	Lealtad de Marca del Equipo	0,4091	0,6438	8,74***	1,72
H 3.2	Beneficios de Marca	Lealtad de Marca del Equipo	0,5233	0,7264	10,9***	1,91
H 4	Involucramiento	Lealtad de Marca del Equipo	0,5430	0,7397	11,4***	1,98

Elaboración propia

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,000$

En la segunda fase se usó una regresión lineal múltiple jerárquica. El propósito fue esclarecer las dudas conceptuales sobre la naturaleza de la RSE en relación a las PR, al igual que el efecto de los atributos y beneficios de la marca. Por eso, se buscó evaluar el efecto conjunto de las variables independientes sobre la variable dependiente, así como los efectos de interacción entre las mismas.

Las regresiones, también, se desarrollaron para determinar cuál de las variables fueron las más influyentes en el resultado del modelo. En la Tabla 3, se exponen los predictores agregados en cada etapa, los correspondientes cambios en la correlación múltiple al cuadrado ajustada, los betas para cada variable, con los valores t y p de significancia.

En la primera etapa, se introdujeron las variables Atributos de Marca y Beneficios de Marca como predictoras de Lealtad de Marca del Equipo. En la segunda etapa, se introdujeron las variables Involucramiento y PR. En la tercera etapa se agregó la variable RSE.

**Tabla 3. Análisis jerárquico de regresión múltiple que predice TBL**

Steps	Variables	Adjusted R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β	t
1	Atributos de Marca Beneficios de Marca	0,53317		0,19103 0,57638	1,806 * 5,448***
2	Atributos de Marca Beneficios de Marca Involucramiento PR	0,59164	0,058	0,36387 0,42976	3,247 ** 4,040 ***
3	Atributos de Marca Beneficios de Marca Involucramiento PR RSE	0,60264	0,021	0,25464 0,34468 0,29315	2,259 * 3,233 ** 2,112 *

Elaboración propia

Note: solo los *t* significativos son mostrados.\**p*<0,05; \*\**p*<0,01; \*\*\**p*<0,000

En la primera etapa, se aprecia que las variables Atributos de Marca y Beneficios de Marca explican el 53% de la varianza de Lealtad de Marca del Equipo ( $R^2$  ajustada= 0,53317;  $F= 63,244$ ;  $p < 0,000$ ).

En la segunda etapa, se observa que las variables Involucramiento y PR agregan un monto marginal, pero significativo, a la varianza ( $\Delta R^2 = 0,06$ ;  $F= 53,6397$ ;  $p < 0,000$ ). En la tercera etapa, cuando se introduce la variable RSE, se mejora la predicción de la Lealtad de Marca del Equipo en un 2% ( $\Delta R^2 = 0,021$ ;  $F= 57,49466$ ;  $p < 0,000$ ). Así, el modelo final explica el 60% de la varianza de la variable dependiente ( $R^2$  ajustada= 0,6026).

Cabe destacar, que el modelo fue modificado, claramente, por la incorporación de las variables relacionadas al componente emocional del fan: Beneficios de la marca e Involucramiento. Pues, cuando estas se incluyeron, hubo un incremento significativo en el poder predictivo del modelo; pero, se anuló la influencia de los Atributos de la marca, que hasta la etapa anterior sí explicaba la variable dependiente.

Cabe mencionar que la variable PR no tuvo aporte significativo al modelo, mientras que la variable RSE si tuvo influencia sobre la variable dependiente. Esto indica que la

RSE no es percibida por los fans, como una función similar a las PR; por tanto, es una primera contribución a esclarecer el debate sobre la identidad conceptual de la RSE.

## **2.6 Conclusiones**

Mientras que la Responsabilidad Social Corporativa es un concepto que las firmas han usado por décadas, de alguna forma u otra, para obtener competitividad; su estudio en clubes de fútbol en países emergentes, aún es escaso. Por lo tanto, este artículo contribuye a extender la aplicabilidad conceptual y empírica de la RSE y los resultados pueden ofrecer las primeras recomendaciones generalizables a un sector que ha tenido repercusiones económicas y sociológicas a nivel mundial.

Asimismo, mientras que lo referente a la RSE en la industria del deporte profesional está cobrando cada vez más importancia, sigue habiendo una falta de investigación enfocada en las variables que pueden generar competitividad en los clubes de fútbol de países emergentes. Esta investigación ha destacado, por este hecho, porque ha validado las hipótesis que integran las acciones de los clubes con variables motivacionales de los aficionados.

Los resultados mencionados anteriormente, indican una relación significativa entre todas las variables propuestas en el modelo original y se soportan todas las hipótesis. Los hallazgos, tal como se presentan en el modelo estimado, muestran claramente que cuanto más fuerte es el apego emocional de los aficionados a su club, más fuerte es su percepción del club como marca, contradiciendo el argumento de Chadwick & Holt (2006) y Chadwick & Beech (2007), que muchos seguidores, a pesar de su fuerte apego emocional al club, desaprueban la idea de su club como marca.

Los resultados indican que los fans están ligados al patrimonio afectivo que generan los clubs, pero que también están atentos a las acciones extradeportivas que los clubes realizan para incrementar su notoriedad. Por lo tanto, los clubes deben saber que su competitividad depende no solamente de los éxitos deportivos, sino de las acciones socialmente responsables que desarrollan hacia sus fans y su comunidad.

La valoración positiva de los Beneficios de la marca, por parte de los fans, estaría de acuerdo con lo que indican algunos autores, que las marcas deportivas tienen un alto componente emotivo y, por ello, pueden generar una lealtad mayor que las demás marcas comerciales (Chadwick & Beech, 2007). En este sector, la incertidumbre de los resultados, hace que su consumo este marcado por un alto componente emocional (drama, emoción y euforia) y que tenga características diferentes de otras áreas de consumo de marca (Whannel, 1992). Por lo tanto, en este sector existe una clara relación entre la gestión del club como marca y el involucramiento emocional de los seguidores con el club (Abosag et al., 2012). Estos resultados están en línea con los autores y directivos que sugieren que los clubes son, y deben ser vistos, como una marca comercial (Abosag et al., 2012).

Los resultados también confirman que el consumo de los deportes son típicamente caracterizados por un alto grado de involucramiento emocional, el cual genera la oportunidad de construir marcas y relaciones sólidas con los consumidores de deporte (Sutton et al., 1997). Asimismo, los resultados apoyan a los autores que indican que los beneficios emocionales tienen un mayor peso en la evaluación de las marcas y que estos influyen en la evaluación de los atributos de las mismas (Ruth, 2001; Thomson et al., 2005).

Como consecuencia de estos resultados, se puede confirmar a los clubes que el uso de la marca como una herramienta de negocio es muy importante en la competencia actual y en un ambiente de negocios cambiante (Abosag et al., 2012) y que para obtener esta competitividad los clubes también disponen de otros medios diferentes a los resultados deportivos.

Las relaciones encontradas también apoyan a los autores que indican que el fan es la base para generar una ventaja competitiva como marca del equipo (Rein et al., 2006); pues la lealtad se traducirá en una decisión del consumidor para la recompra de un producto o servicio deportivo para el largo plazo (Cayolla & Loureiro, 2014).

Mientras que gran parte de la investigación sobre fútbol profesional se ha desarrollado principalmente en cinco mercados: Inglaterra, Francia, Alemania, Italia y España (Desbordes, 2006), la presente investigación es una contribución para extender la aplicabilidad de la teoría a algunos contextos no analizados.

Una limitación en el presente estudio es su naturaleza exploratoria que resulta en el uso de técnicas de regresión y el uso de una muestra no probabilística. Sin embargo, los índices de confiabilidad obtenidos y la importancia de las relaciones permiten tomar en cuenta los resultados como una primera contribución a la literatura. Además, el uso de la muestra por conveniencia se justifica cuando es la única manera de obtener la información necesaria para nuestra investigación, como lo ha sido en este primer artículo.

Asimismo, como propuesta de investigación futura se sugiere incorporar más variables organizativas e individuales al modelo, ya que la competitividad del mercado parece responder a dinámicas complejas. Por lo tanto, se deben utilizar otras técnicas estadísticas como el modelamiento de ecuaciones estructurales para identificar las múltiples relaciones que se pueden establecer entre ellas. También, se sugieren muestras más amplias para analizar si existen diferencias significativas entre algunas variables sociodemográficas y las variables incluidas en la presente investigación.



## 2.7 Bibliografía

Aaker, D. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press, New York, NY.

Aaker, D. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 102-120.

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California management review*, 42(4), 8-23.

Abosag, I., Roper, S. & Hind, D. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal of Marketing*, 46(9), 1233-1251.

Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C. & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.

Amine, A. (1998). Consumers' true brand loyalty: the central role of commitment. *Journal of Strategic Marketing*, 6(4), 305-319.

Andreassen, T. & Lindestad, B. (1998). The effect of corporate image in the formation of customer loyalty. *Journal of Service Research*, 1(1), 82-92.

Armstrong, K. (2002). An examination of the social psychology of Blacks' consumption of sport. *Journal of Sport Management*, 16(4), 267-288.

Babiak, K. & Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate Social responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15(4), 214-222.

Babiak, K. & Wolfe, R. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717-742.

Back, K. & Parks, S. (2003). A brand loyalty model involving cognitive, affective, and conative brand loyalty and customer satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 27(4), 419-435.

- Backman, S. & Crompton, J. (1991). The usefulness of selected variables for predicting activity loyalty. *Leisure Sciences*, 13(3), 205-220.
- Barki, H. & Hartwick, J. (1989). Rethinking The Concept Of User Involvement. *MIS Quarterly*, 13(1), 53-63.
- Barki, H., & Hartwick, J. (1994). Measuring user participation, user involvement, and user attitude. *MIS Quarterly*, 18(1), 59-82.
- Barnett, M. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.
- Bauer, H., Sauer, N. & Schmitt, P. (2004). Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga. [*Customer-based brand equity and its impact on the economic success in the German "Bundesliga"*]. (Working Paper, Institute of Market-Oriented Management). Mannheim, Germany: University of Mannheim Press.
- Bauer, H., Stokburger-Sauer, N. & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 22(2), 205-226.
- Beccarini, C. & Ferrand, A. (2006). Factors affecting soccer club season ticket holders' satisfaction: The influence of club image and fans' motives. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), 1-22.
- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A., Ross, S., & Maroco, J. (2013). Sport sponsorship: The relationship between team loyalty, sponsorship awareness, attitude toward the sponsor, and purchase intentions. *Journal of Sport Management*, 27(4), 288-302.
- Boyd, T. & Krehbiel, T. (1999). The effect of promotion timing on major league baseball attendance. *Sport Marketing Quarterly*, 8(4), 23-34.
- Bradish, C. & Cronin, J. (2009). Corporate social responsibility in sport. *Journal of Sport Management*, 23(6), 691-697.
- Brady, A. (2003). How to generate sustainable brand value from responsibility. *Journal of Brand Management*, 10(4/5), 279-289.

- Brietbarth, T. & Harriss, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Toward the development of a conceptual model. *European Sport Marketing Quarterly*, 8(2), 179-206.
- Bristow, D. & Sebastian, R. (2001). Holy cow! Wait'til next year! A closer look at the brand loyalty of Chicago Cubs baseball fans. *Journal of Consumer Marketing*, 18(3), 256-275.
- Brown, T. & Dacin, P. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Brown, A., Crabbe, T., Mellor, G., Blackshaw, T. & Stone, C. (2006). *Football and its Communities: Final Report*. London Football Foundation, Manchester Metropolitan University.
- Burmann, C., Zeplin, S. & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284.
- Castellanos, P., Dopico, J. & Sánchez, J. (2007). The Economic Geography of football success: empirical evidence from European Cities. *Rivista di Diritto et Economia dello Sport*, III(2), 67-88.
- Cayolla R. & Loureiro S. (2014). Fans club brand relationship: football passion. *International Journal of Business and Globalisation*, 12(1), 82-97.
- Celsi, R. & Olson, J. (1988). The Role of Involvement in Attention and Comprehension Processes. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 210–224.
- Chadwick, S. & Beech, J. (2007). *Introduction: the marketing of sport*. In Chadwick, S. and Beech, J. (Eds.), *The Marketing of Sport*, Pearson Education, Harlow, pp. 3-22.
- Chadwick, S. & Holt, M. (2006). *Building global sports brands: key success factors in the marketing of the UEFA Champions League*. In Desbordes, M. (Ed.), *Marketing and Football: An International Perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 22-50.
- Chaudhuri, A. & Holbrook, M. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.

- Clark, C. (2000). Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review*, 26(3), 363-381.
- Couvellaere, V. & Richelieu, A. (2005). Brand strategy in professional sports: The case of four French soccer teams. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 23-46.
- Creyer, E. (1997). The Influence of Firm Behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics? *Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421-433.
- Crosby, L. & Taylor, J. (1983). Psychological commitment and its effects on post-decision evaluation and preference stability among voters. *Journal of Consumer Research*, 9(4), 413-431.
- Curtin, P. & Gaither, T. (2005). Privileging identity, difference, and power: The circuit of culture as a basis for public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 17(2), 91-115.
- Cutlip, S., Center, A. & Broom, G. (2000). *Effective Public Relations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 15(1), 1–13.
- Day, G. (1969). A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty. *Journal of Advertising Research* 9(September), 29-35.
- De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 157-179.
- De Chernatony, L. (2001). A model for strategically building brands. *The Journal of Brand Management*, 9(1), 32-44.
- De Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611-633.
- Dean, D. (2003). Consumer perception of corporate donations: Effects of company reputation for social responsibility and type of donation. *Journal of Advertising*, 32(1), 91–102.

- Desbordes, M. (2006). 42 *The economics of cycling*. Handbook on the economics of sport, 398.
- Dick, A. & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Dobni, D. & Zinkhan, G. (1990). In Search of Brand Image: a Foundation Analysis. *Advances in Consumer Research*, 17, 110-119.
- Doyle, P. (2001). Shareholder-value-based brand strategies. *The Journal of Brand Management*, 9(1), 20-30.
- Doyle, J., Filo, K., McDonald, H. & Funk, D. (2013). Exploring Sport Brand Double Jeopardy: The Link Between Team Market Share And Attitudinal Loyalty. *Sport Management Review*, 16(3), 285-297.
- Dwyer, B. (2011). Divided Loyalty? An Analysis of Fantasy Football Involvement and Fan Loyalty to Individual National Football League (NFL) Teams. *Journal of Sport Management*, 25(5), 445-457.
- Eagly, A. & Chaiken, S. (1998). *Attitude structure and function*. McGraw-Hill
- Ellen, P., Mohr, L. & Webb, D. (2000). Charitable programs and the retailer: Do they mix? *Journal of Retailing*, 76(3), 393-406.
- Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of consumer Psychology*, 7(2), 131-157.
- Fairley, S., Kellett, P. & Green, C. (2007). Volunteering abroad: motives for travel to volunteer at the Athens Olympic Games. *Journal of Sport Management*, 21(1), 41-57.
- Fan, Y. (2005). Ethical Branding and Corporate Reputation. *Corporate Communications*, 10(4), 341-350.
- Ferrand, A. & Pages, M. (1999). Image management in sport organisations: The creation of value. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 387-401.
- Fishbein, M. (1963). An investigation of the relationships between beliefs about an object and the attitude toward that object. *Human Relations*, 16(3), 233-239.

Foer, F. (2010). *How Soccer Explains the World: An Unlikely Theory of Globalization*. Harper Collins Publishers.

Fombrun, C., Gardberg, N. & Sever, J. (2000). The Reputation Quotient<sup>SM</sup>: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.

Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.

Funk, D. & Pastore, D. (2000). Equating attitudes to allegiance: The usefulness of selected attitudinal information in segmenting loyalty to professional sports teams. *Sport Marketing Quarterly*, 9(4), 175-184.

Funk, D. & James, J. (2001). The Psychological Continuum Model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. *Sport Management Review*, 4(2), 119-150.

Funk, D. & James, J. (2004). The fan attitude network (FAN) model: Exploring attitude formation and change among sport consumers. *Sport Management Review*, 7(1), 1-26.

Funk, D., Ridinger, L., & Moorman, A. (2003). Understanding consumer support: Extending the Sport Interest Inventory (SII) to examine individual differences among women's professional sport consumers. *Sport Management Review*, 6(1), 1-31.

Geoff, W. & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 566-586.

Gestión (2014). El Perú se está convirtiendo en un centro latinoamericano de inversiones. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/magali-silva-peru-se-esta-convirtiendocentro-latinoamericano-inversiones-2097118>

Gibson, D., Gonzales, J. & Castanon, J. (2006). The Importance of Reputation and the Role of Public Relations. *Public Relations Quarterly*, 51(3), 15-18.

Gladden, J. & Milne, G. (1999). Examining the Importance of Brand Equity in Professional Sport. *Sport Marketing Quarterly*, 8(1), 21-29.

- Gladden, J., Milne, G. & Sutton, W. (1998). A Conceptual Framework for Assessing Brand Equity in Division I College Athletics. *Journal of Sport Management*, 12(1), 1-19.
- Gladden, J. & Funk, D. (2001). Understanding brand loyalty in professional sport: Examining the link between brand associations and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorships*, 3(1), 67-94.
- Gladden, J. & Funk, D. (2002). Developing an understanding of brand associations in team sports: Empirical evidence from consumers of professional sports. *Journal of sport management*, 16(1), 54-81.
- Grau, S. & Folse, J. (2007). Cause-related marketing (CRM): The influence of donation proximity and message-framing cues on the less-involved consumer. *Journal of Advertising*, 36(4), 19-33.
- Green, B. & Chalip, L. (1998). Sport tourism as the celebration of subculture. *Annals of Tourism Research*, 25(2), 275-291.
- Gregory, A. (2001). Public relations and evaluation: does the reality match the rhetoric? *Journal of Marketing Communications*, 7(3), 171-189.
- Grewal, R., Cote, J. & Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and Measurement Error in Structural Equation Models: Implications for Theory Testing. *Marketing Science*, 23(4), 519-529.
- Grunig, J. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations (Vol. 343)*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Halme, M., Roome, N. & Dobers, P. (2009). Corporate responsibility: Reflections on context and consequences. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 1-9.
- Hanzaee, K., Khoshpanjeh, M. & Rahnama, A. (2011). Evaluation of the effects of product involvement facets on brand loyalty. *African Journal of Business Management*, 5(16), 6964-6971.
- Harris, T. (1993). How MPR adds value to integrated marketing communications. *Public relations quarterly*, 38(2), 13.
- Head, G., Jensen Schau, H. & Thompson, K. (2012). *Facilitating collective brand engagement and Collaborative Production through Cultural Marketing*. In Penaloza, L.,

Toulouse, N. and Visconti, L. M. (Eds.), *Marketing management: A cultural perspective*, Routledge: Oxon, Great Britain, pp. 194-21.

Heere, B. & Dickson, G. (2008). Measuring attitudinal loyalty: Separating the terms of affective commitment and attitudinal loyalty. *Journal of Sport Management*, 22(2), 227-239.

Hendrix, J. (2004). *Public Relations Cases*, California: Wadsworth Thomson Learning.

Henry, G. (1990). *Practical Sampling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hoffmann, R., Lee, C. & Ramasamy, B. (2002). Public Policy and Olympic Success. *Applied Economics Letters*, 9(8), 545-548.

Hsieh, M., Pan, S. & Setiono, R. (2004). Product-, corporate-, and country-image dimensions and purchase behavior: A multicountry analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 251-270.

Husted, B. & Allen, D. (2000). Is It Ethical to Use Ethics as Strategy? *Journal of Business Ethics*, 27(1-2), 21-31.

Hutcheson, G., & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hutchinson, W. & Alba, J. (1991). Ignoring irrelevant information: Situational determinants of consumer learning. *Journal of Consumer Research*, 18(3), 325-345.

Hutton, J. (1999). The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations. *Public Relations Review*, 25(2), 199-214.

Irwin, R., Lachowetz, T., Cornwell, T. & Clark, J. (2003). Cause-related sport sponsorship: An assessment of spectator beliefs, attitudes, and behavioral intentions. *Sport Marketing Quarterly*, 12(3), 131-139.

Iwasaki, Y. & Havitz, M. (1998). A path analytic model of the relationships between involvement, psychological commitment and loyalty. *Journal of Leisure Research*, 39(2), 256-280.

Jacoby, J. (1971). A Model of Multi-Brand Loyalty. *Journal of Advertising Research*. 11(3), 25-31.



Jacoby, J. & Chestnut, R. (1978), *Brand Loyalty: Measurement and Management*, John Wiley and Sons, New York.

James, J. (2001). The role of cognitive development and socialization in the initial development of team loyalty. *Leisure Sciences*, 23(4), 233-261.

James, J. & Ridinger, L. (2002). Female and male sport fans: A comparison of sport consumption motives. *Journal of Sport Behavior*, 25(3), 260-278.

James, J., Kolbe, R. & Trail, G. (2002). Psychological connection to a new sport team: building or maintaining the consumer base. *Sport Marketing Quarterly*, 11(2), 215-225.

Jarvenpaa, S. & Ives, B. (1991). Executive involvement and participation in the management of information technology. *MIS quarterly*, 15(2), 205-227.

Kandampully, J. & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351.

Kapferer, J. (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, London.

Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press.

Kaynak, E., Salman, G. & Tatoglu, E. (2008). An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports. *Journal of Brand Management*, 15(5), 336-357.

Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Keller, K. (1998). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. New Jersey.

Knox, S. & Walkerb, D. (2003). Empirical developments in the measurement of involvement, brand loyalty and their relationship in grocery markets. *Journal of Strategic Marketing*, 11(4), 271-286.

- Kolyperas, D. & Sparks, L. (2011). Corporate Social Responsibility (CSR) communications in the G-25 football clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 10(1), 83-103.
- Kolyperas, D., Morrow, S. & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. *Corporate Governance*, 15(2), 177-195.
- Kontogianni, E., Kouthouris, C., Berlas, A. & Voutselas, V. (2011). Involvement and loyalty in recreation swimming in Greece: investigating relationships. *International Journal of Sport Management Recreation and Tourism*, 8, 13-34.
- Koo, G. & Hardin, R. (2008). Difference in Interrelationship between Spectators' Motives and Behavioral Intentions based upon Emotional Attachment. *Sport Marketing Quarterly*, 17(1), 30-43.
- Kotler, P. (1996). *Marketing Management*, 9th ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kott, A. (2005). The philanthropic power of sports. *Foundation News and Commentary*, 46(1), 1-7.
- Kunkel, T., Hill, B. & Funk, D. (2013). Brand Architecture, Drivers of Consumer Involvement, and Brand Loyalty with Professional Sport Leagues and Teams. *Journal of Sport Management*, 27(3), 177-192.
- L'Etang, J. (2007), *Public Relations: Concepts, Practice and Critique*, SAGE.
- Lambin, J. (1994). *La Recherche Marketing*, Ediscience, Paris.
- Lau, N., Makhanya, K., & Trengrouse, P. (2004). *The corporate social responsibility of sports organizations: The case of FIFA (4th ed., pp. 1–77)*. International Center for Sports Studies.
- Laurent, G. & Kapferer, J. (1985). Measuring Consumer Involvement Profiles. *Journal of Marketing Research*, 22(1), 41-53.
- Lauzen, M. (1991). Imperialism and encroachment in public relations. *Public Relations Review*, 17(3), 245-255.

- Ledingham, J. & Bruning, S. (2001). *Managing community relationships to maximize mutual benefit: Doing well by doing good*, in Heath, R. L. (Ed.), *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 527-534.
- Lee, M. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Leone, R., Rao, V., Keller, K., Luo, A., McAlister, L. & Srivastava, R. (2006). Linking brand equity to customer equity. *Journal of service research*, 9(2), 125-138.
- Lewis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*, 7(4), 356-364.
- Lin, Y. and Lin, C. (2008). Factors Influencing Brand Loyalty in Professional Sports Fans. *Global Journal of Business Research*, 2(1), 69-84.
- Louro, M. & Cunha, P. (2001). Brand management paradigms. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 844-878.
- Mackey, A., Mackey, T. & Barney, J. (2007). Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies. *Academy of Management Review*, 32(3), 817-835.
- Mahony, D. & Moorman, A. (1999). The impact of attitudes on intentions to watch professional basketball teams on television. *Sport Management Review*, 2(1), 43-66.
- Mahony, D. F., Madrigal, R., & Howard, D. A. (2000). Using the psychological commitment to team (PCT) scale to segment sport consumers based on loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 9(1), 15-25.
- Margolis, J. & Walsh, J. (2001). *People and Profits: The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Mark, M., Donaldson, S. & Campbell, B. (2011). *Social Psychology and Evaluation*, Guilford Publications, New York.
- Martin, C. (2013). Investigating National Football League (NFL) Fan Loyalty. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 7(1), 42-53.

- Mawson, M. & Coan, E. (1994). Marketing techniques used by NBA franchises to promote home game attendance. *Sport Marketing Quarterly*, 3(1), 37-45.
- McGuire, B. & Fenoglio, R. (2004). *Football in the Community: Resources and Opportunities*. Manchester Metropolitan University: Department of Exercise and Sport Science.
- Mitchell, A. (1979). *Involvement: A Potentially Important Mediator of Consumer Behavior*. In Wilkie, W. and Abor, A. (Eds.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 6, MI: Association for Consumer Research, pp. 191-196.
- Mohtsham, M. & Arshad, F. (2012). Corporate social responsibility as a source of competitive advantage: The mediating role of social capital and reputational capital. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19(4), 219–232.
- Morrow, S. (2003). *The People's Game?, Football, Finance and Society*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Morsing, M. & Kristensen, J. (2001). The question of coherency in corporate branding--over time and across stakeholders. *Journal of Communication Management*, 6 (1), 24-40.
- Mullin, B., Hardy, S. & Sutton W. (2007). *Sport Marketing*, 3rd ed., Champaign, IL., Human Kinetic Publishers.
- Murphy, J. (1996). *Retail banking*. In F. Buttle, F. (Ed.), *Relationship Marketing, Theory and Practice*, (pp. 74-90). Paul Chapman, London.
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management*, 12(4), 264-278.
- Ogba, I. & Tan, Z. (2009). Exploring the impact of brand image on customer loyalty and commitment in China. *Journal of Technology Management in China*, 4(2), 132-144.
- O'Halloran, J. (2013). Latin American football nets record billion dollars in TV rights. Disponible en: <http://www.rapidtvnews.com/2013022826576/latin-american-football-nets-record-billion-dollars-in-tv-rights.html#axzz3JcuJBXZD>
- Oliver, R. (1997). *Loyalty and profit: long-term effects of satisfaction*. Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer, McGraw-Hill Companies, Inc., New York, NY

- Osman, M. (1993). A Conceptual Model of Retail Image Influences on Loyalty Patronage Behavior. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3(2), 133–148.
- Park, C. & Young, M. (1986). Consumer Response to Television Commercials: The Impact of Involvement and Background Music on Brand Attitude Formation. *Journal of Marketing Research*, 23(1), 11–24.
- Passikoff, R. (2000). N.Y. Yankees Aside, Winning Isn't the Only Key to Fan Loyalty. *Brandweek*, 41(43), 32.
- Pearce, J. & Doh, J. (2005). The high impact of collaborative social initiatives. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 29-39.
- Plowman, K., Briggs, W. & Huang, Y. (2001). *Public relations and conflict resolution*. In Heath, R. L. and Vasquez, G. (Eds.), *Handbook of public relations*, Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 301-310.
- Pomerantz, J. (2003). *Perception*. in Nadel, L. (Ed.), *Encyclopedia of Cognitive Science*. London: Nature Publishing Group, pp. 527-537.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Portugal, N. (2014). Perú podría recaudar el doble por derechos de TV. *Gestion*. Disponible en: <http://gestion.pe/mercados/peru-podria-recaudar-doble-derechos-tv-2112260>
- Pullig, C., Netemeyer, R. & Biswas, A. (2006). Attitude basis, certainty, and challenge alignment: A case of negative brand publicity. *Academy of Marketing Science Journal*, 34(4), 528-543.
- Quester, P. & Lim, A. (2003). Product involvement/brand loyalty: Is there a link? *Journal of Product and Brand Management*, 12(1), 22-38.
- Raggio, R. & Leone, R. (2009). Chasing brand value: Fully leveraging brand equity to maximise brand value. *Journal of Brand Management*, 16(4), 248-263.

- Raggio, R., Leone, R. & Black, W. (2014). Beyond “halo”: The identification and implications of differential brand effects across global markets. *Journal of Consumer Marketing*, 31(2), 133-144.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between Integrated Marketing Communication, Market Orientation and Brand Orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11-23.
- Rein, R., & Nowodvorski, E. (2006). Juan Atilio Bramuglia: bajo la sombra del líder: la segunda línea de liderazgo peronista. Universidad de Tel Aviv, Instituto de Historia y Cultura de América Latina.
- Renkema, J. & Hoeken, H. (1998). The influence of negative newspaper publicity on corporate image. *Journal of Business Communication*, 35(4), 521-535.
- Ries, A. & Ries, L. (2002). *The Fall of Advertising and the Rise of PR*, United States of America: Harper Collins Publishers Inc.
- Robinson, M., Trail, G., & Kwon, H. (2004). Motives and points of attachment of professional golf spectators. *Sport Management Review*, 7(2), 167-192.
- Robinson, R. (2005). *Sports philanthropy: An analysis of the charitable foundations of major league teams*. Unpublished Master's thesis. University of San Francisco.
- Ross, S. (2006). A conceptual framework for understanding spectator-based brand equity. *Journal of Sport Management*, 20(1), 22–38.
- Rothschild, M. (1984). *Perspectives on Involvement: Current Problems and Future Directions*. In Kinnear, T.C. (Ed.), *Advances in Consumer Research* 11, Provo UT: Association for Consumer Research, pp. 216-217.
- Roy, D. & Graeff, T. (2003). Consumer attitudes toward cause-related marketing activities in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 12(3), 163–172.
- Rundle-Thiele, Sh. & Mackay, M. (2001). Assessing the performance of brand loyalty measures. *Journal of Services Marketing*, 15(7), 529-546.
- Ruth, J. (2001). Promoting a brand's emotion benefits: the influence of emotion categorization processes on consumer evaluations. *Journal of Consumer Psychology*, 11(2), 99-113.

- Santos, M., del Río, A., Suárez, L., & Díaz, A. (2013). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, 66 (2), 148-157.
- Schultz, D. (2005). The loyalty paradox. *Marketing Management*, 14(5), 10-11.
- Servaes, H. & Tamayo, A. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness. *Management Science*, 59(5), 1045–1061.
- Shank, M. & Beasley, F. (1998). Fan or fanatic: refining a measure of sports involvement. *Journal of Sport Behaviour*, 21(4), 435-443.
- Shapiro, C. (1982). Consumer Information, Product Quality, and Seller Reputation. *Bell Journal of Economics*, 13(1), 20-35.
- Sherif, M. & Hovland, C. (1961), *Social judgment: Assimilation and contrast effects in communication and attitude change*, New Haven: Yale University Press.
- Shilbury, D., Quick, S., & Westerbeek, H. (1998). *Strategic sport management*.
- Shimp, T. (1993). *Promotion Management and Marketing Communications*, New York: Dryden.
- Shropshire, K. (1995). *The Sports Franchise Game: Cities in Pursuit of Sports Franchises, Events, Stadiums, and Arenas*. University of Pennsylvania Press, Philadelphia, PA.
- Sloan, L. (1985). *The motives of sport fans*. In Goldstein, J. H. (Ed.), *Sports, Games and Play: Social and Psychological Viewpoints*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 175-240.
- Smith, A. & Westerbeek, H. (2007) Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43-54.
- Soana, M. (2011). The Relationship Between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance in the Banking Sector. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 133-148.
- Sondoh, S., Omar, M., Wahid, N., Ismail, I. & Haru, A. (2007). The Effect of Brand Image on Overall Satisfaction and Loyalty Intention in the Context of Color Cosmetic. *Journal Asian Academy of Management*, 12(1), 83-107.

- Stanwick, P. & Stanwick, S. (1998). The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination. *Journal of business ethics*, 17(2), 195-204.
- Stewart, T. (2006). Corporate Social Responsibility: Getting the Logic Right. *Harvard Business Review*, 84(12), 14–15.
- Sutton, W., McDonald, M., Milne, G. & Cimperman, J. (1997). Creating and fostering fan identification in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 6(1), 15-22.
- Tacon, R. (2007). Football and social inclusion: Evaluating social policy. *Managing Leisure*, 12(1), 1-23.
- Thomson, M., Mac Innis, D. & Park, C. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachment to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77-91.
- Trail, G., Robinson, M., Dick, R. & Gillentine, A. (2003). Motives and points of attachment: Fans versus spectators in intercollegiate athletics. *Sport Marketing Quarterly*, 12(4), 217-227.
- Traylor, M. (1981). Product Involvement and Brand Commitment. *Journal of Advertising Research*, 21, 51-56.
- Tsiotsou, R. & Alexandris, K. (2009). Delineating the Outcomes of Sponsorship: Sponsor Image, Word of Mouth, and Purchase Intentions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(4), 358-369.
- Tsiotsou, R. (2013). Sport Team Loyalty: Integrating Relationship Marketing and a Hierarchy of Effects. *Journal of Service Marketing*, 27(6), 458-471.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85(4), 411-427.
- Vilanova, M., Lozano, J. & Arenas, D. (2009). Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 57-69.
- Wakefield, K. & Blodgett, J. (1994). The importance of servicescapes in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 8(3), 66-76.



- Wakefield, K. & Sloan, H. (1995). The effects of team loyalty and selected stadium factors on spectator attendance. *Journal of Sport Management*, 9(2), 153-172.
- Walker, M. & Kent, A. (2009). Do Fans Care? Assessing the Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry. *Journal of Sport Management*, 23(6), 743-769.
- Walker, M., Kent, A. & Rudd, A. (2007). Consumer reactions to strategic philanthropy in the sport industry. *Business Research Yearbook*, 14(2), 926-932.
- Walters, G. & Tacon, R. (2011). Corporate Social Responsibility in European Football. A report funded by the UEFA Research Grant Programme. Birkbeck, University of London. Downloaded from: <http://eprints.bbk.ac.uk/7618/>.
- Wann, D. (2000). Controllability and stability in the self-serving attributions of sport spectators. *Journal of Social Psychology*, 140(2), 160-168.
- Wann, D. & Branscombe, N. (1993). Sports fans: Measuring degree of identification with the team. *International Journal of Sport Psychology*, 24(1), 1-17.
- Wann, D., Tucker, K. & Schrader, M. (1996). An exploratory examination of the factors influencing the origination, continuation, and cessation of identification with sports teams. *Perceptual and motor skills*, 82(3), 995-1001.
- Wells, D., Southall, R. & Peng, H. (2000). An analysis of factors related to attendance at division II football games. *Sport Marketing Quarterly*, 9(4), 203-210.
- Whannel, G. (1992). *Fields in Vision: Television Sport and Cultural Transformation*, London, UK: Routledge.
- Willmott, M. (2003). Citizen brands: Corporate citizenship, trust and branding. *Journal of Brand Management*, 10(4/5), 362-369.
- Wilner, B. (2008). Brand of happiness. *Sport Business International*, 131, 20-21.
- Yoo, B., Donthu, N. & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211.

Zaichkowsky, J. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12(3), 341-352.

Zaichkowsky, J. (1994). The personal involvement inventory: reduction, revision, and application to advertising. *Journal of Advertising*, 23(4), 59-70.

Zhang, J., Pease, D. & Smith, D. (1998). Relationship between broadcasting, media and minor league hockey game attendance. *Journal of sport Management*, 12(1), 103-122.

Zillman, D., Bryant, J. & Sapolsky, B. (1979). *The enjoyment of watching sports contests*. in Goldstein, J.H. (Ed.), *Sports, games, and play*. Hillsdale, NJ, Lawrence Earlbaum, pp. 297–335.

## 2.8 Anexo 1: Cuestionario 1

CUESTIONARIO: ¿La RSE sirve para competir en la industria deportiva? Una investigación exploratoria en el sector del fútbol en el Perú

### ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSE)

	Nada    Algo    Mucho				
El club es acogedor y amigable con sus fans	1	2	3	4	5
El equipo da el 100% durante sus partidos	1	2	3	4	5
Los jugadores y directivos tienen una imagen profesional	1	2	3	4	5
Los jugadores y directivos son modelos positivos para sus seguidores	1	2	3	4	5
El club desarrolla actos benéficos con la Comunidad	1	2	3	4	5
El equipo actúa profesionalmente durante los Juegos	1	2	3	4	5
El entrenador y jugadores son respetuosos durante las entrevistas	1	2	3	4	5
El club transmite que está comprometido por ganar	1	2	3	4	5
El club sigue reglas claras por el juego limpio	1	2	3	4	5
El club tiene una clara política contra la discriminación racial o de cualquier género	1	2	3	4	5
El club ha logrado que los valores fundamentales estén impregnados tanto en toda la organización como en la comunidad	1	2	3	4	5
El club fomenta la confianza de que los resultados del partido son por la deportividad y no por arreglos extradeportivos	1	2	3	4	5
La directiva es transparente en la toma de decisiones sobre acciones disciplinarias y procedimientos contables, pagos a jugadores, etc.	1	2	3	4	5
El club tiene vías formales para recibir denuncias o quejas de cualquier tipo	1	2	3	4	5
Permite que los jugadores participen en actos y eventos por el bienestar de la comunidad	1	2	3	4	5
El club transmite a la comunidad que se puede mejorar la calidad de vida y salud por el desarrollo de la actividad física	1	2	3	4	5
El club desarrolla actividades orientadas al cuidado ecológico y medioambiental de la comunidad	1	2	3	4	5
Busca contratar a su personal basado en las mejores competencias y cualificaciones;	1	2	3	4	5
El club apoya la diversidad y la igualdad en materia de género, la raza, la discapacidad y la edad	1	2	3	4	5
Promueve a sus jugadores como modelos a seguir por su buen desempeño profesional y personal	1	2	3	4	5

### ACCIONES DE RELACIONES PÚBLICAS (PR)

En mi Club se realizan las siguientes acciones :	Nada    Algo    Mucho				
Realiza acciones de prensa	1	2	3	4	5
Charlas para favorecer la calidad de vida personal de los deportistas o personas en general: control del estrés, hábitos alimenticios saludables	1	2	3	4	5
Relaciones con otras instituciones y empresas patrocinadoras	1	2	3	4	5
Guías del Club con información de interés general (estatutos, órganos de gobiernos...)	1	2	3	4	5
Comunicaciones sobre logros de sus jugadores y personal	1	2	3	4	5
Becas para investigaciones que repercutan en el bienestar social	1	2	3	4	5

Aportaciones materiales del Club a actividades deportivas, benéficas, culturales	1	2	3	4	5
Comunicaciones en temas de calidad de vida y bienestar social: derechos humanos, protección de la mujer, medioambiente....	1	2	3	4	5
Acciones para proyectar la imagen social a nivel nacional e internacional	1	2	3	4	5
Establece relaciones con profesionales y personalidades de reconocido prestigio	1	2	3	4	5
Jornadas de puertas abiertas al público en general	1	2	3	4	5
Dispone de una Fundación para favorecer la comunicación Sociedad- Club	1	2	3	4	5
Informa de puntos de contacto para casos de emergencia	1	2	3	4	5
Realiza acciones formativas/deportivas en otras zonas, para favorecer su desarrollo socioeconómico (programas de verano, escuelas de fútbol para personas de escasos recursos....)	1	2	3	4	5

## IMAGEN DE MARCA

### ATRIBUTOS DE MARCA

	Nada    Algo    Mucho				
Me gusta el entrenador de mi equipo favorito	1	2	3	4	5
El entrenador de mi equipo favorito es bien conocido en todo el sector deportivo	1	2	3	4	5
El entrenador de mi equipo favorito es famoso en el mundo del fútbol	1	2	3	4	5
El equipo que apoya al entrenador de mi equipo favorito hace todo lo posible para dirigir bien al equipo	1	2	3	4	5
El presidente y su comité directivo, de mi equipo favorito hacen un buen trabajo para el funcionamiento del equipo	1	2	3	4	5
El presidente y su comité directivo de mi equipo favorito hacen todo lo posible para llevar al equipo a ser un excelente equipo	1	2	3	4	5
El presidente y su comité directivo de mi equipo favorito toman decisiones sabias en la contratación de los mejores jugadores	1	2	3	4	5
Me gusta el diseño del estadio de mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Me gusta el logo de mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Los uniformes de mi equipo favorito son atractivos	1	2	3	4	5
La directiva de mi equipo favorito provee los recursos para el bienestar de todo el personal del club y los jugadores	1	2	3	4	5

### BENEFICIOS DE MARCA

	Nada    Algo    Mucho				
Es importante que mi familia y amigos me reconozcan como un fan de mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Cuando alguien alaba mi equipo favorito, lo tomo como un cumplido	1	2	3	4	5
Es importante para mí ver el partido con mis amigos que apoyan el mismo equipo que yo	1	2	3	4	5
Vale la pena asistir al partido para ver jugar a mi equipo favorito y ver el excelente rendimiento de los jugadores	1	2	3	4	5
Para mí es importante ver jugar a mi equipo favorito por la TV, o sino, escucharlo por radio	1	2	3	4	5
El personal del estadio es educado y su trato me hacen sentir apreciado	1	2	3	4	5
Vale la pena gastar tiempo y dinero para ver jugar a mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Me siento emocionado de ver jugar a mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Me siento feliz de ver jugar a mi equipo favorito	1	2	3	4	5

Me divierte ver jugar a mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Aprendo algunas habilidades de fútbol cuando veo jugar a mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Tengo la oportunidad de aprender tácticas de fútbol cuando veo a mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Puedo aumentar el conocimiento del fútbol cuando veo a mi equipo favorito	1	2	3	4	5

### FACTORES MOTIVACIONALES

#### LEALTAD A LA MARCA DEL EQUIPO

	Nada		Algo		Mucho
Es importante verme a mí mismo como un fan de mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Me siento deprimido cuando mi equipo favorito pierde el juego	1	2	3	4	5
Veo a mi equipo favorito, independientemente de con qué equipo juegue	1	2	3	4	5
Nada cambia mi lealtad a mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Yo soy un fan comprometido con mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Es imposible para mí para cambiar mi lealtad de mi equipo favorito actual a otro equipo	1	2	3	4	5
Es difícil cambiar mis creencias acerca de mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Me siento frustrado si mi equipo favorito realiza mal partido	1	2	3	4	5
Es importante para mí que mi equipo favorito gane el juego	1	2	3	4	5
Me siento orgulloso cuando mi equipo favorito juega bien	1	2	3	4	5
Nunca cambia mi lealtad a mi equipo favorito, incluso si mis amigos son fans de otro equipo	1	2	3	4	5

#### INVOLUCRAMIENTO

En relación a este Club, indique en qué medida:	Nada ↓		Algo ↓		Mucho ↓
Estoy motivado para asistir a los eventos en donde participa este Club	1	2	3	4	5
No me supone esfuerzo buscar noticias sobre actividades del club y de los jugadores	1	2	3	4	5
Estoy comprometido con los valores que promueve el Club	1	2	3	4	5
Participo en las actividades/eventos organizados por este Club	1	2	3	4	5
Considero que obtengo un desarrollo personal por mi pertenencia a este Club	1	2	3	4	5
Está valorado socialmente pertenecer o ser fan de este Club	1	2	3	4	5
No he considerado cambiarme de Club	1	2	3	4	5
Es importante mantener mi relación con este Club	1	2	3	4	5
Estoy de acuerdo con las normas de conducta deportiva que promueve el Club	1	2	3	4	5
Confío en la credibilidad de esta institución	1	2	3	4	5
Puedo justificar fácilmente ante otros mi interés por ser fan de este Club	1	2	3	4	5
Animo a mis compañeros para que sean seguidores de este Club	1	2	3	4	5
Es fácil encontrar los mismos valores deportivos en otros clubes	1	2	3	4	5

Marque lo que  
corresponde

>

Sexo		Edad			Titulación			
H	M	18-20	21-23	+ de 24	Estudiante	LICENC	POSGR	OTROS
1	0	0	1	2	0	1	2	3

---

### **3. Capítulo 3: Competitividad de Mercado en la industria deportiva: una perspectiva integral**

---

Usando la Teoría de Comportamiento Planificado (TCP) como marco de referencia, se analizan las variables decisionales y organizativas que los clubes de fútbol deben administrar para conseguir una competitividad basada en el mercado. Asimismo, se desarrolla una contrastación empírica en dos fases. En la primera fase se usan regresiones lineales para la contrastación de las hipótesis. En la segunda, se utiliza una regresión lineal múltiple jerárquica con el objetivo de analizar el efecto conjunto de las variables independientes sobre la variable dependiente; así, como los efectos de interacción entre las variables del modelo.

Finalmente, se validan las relaciones directas entre las variables organizacionales y decisionales previstas en el modelo. También, se valida la importancia de las comunicaciones publicitarias del club para lograr su competitividad basada en el mercado.

#### **3.1 Introducción**

Las estrategias para obtener un alto desempeño organizativo han producido diversas publicaciones que varían según los autores y tipologías usadas (Mintzberg et al., 1998; Parnell, 2002; Stambaugh et al., 2011; Sumer & Bayraktar, 2012).

Sin embargo, a pesar de esta amplia producción académica, aún son escasos los estudios de las variables que influyen en el alto desempeño de las organizaciones deportivas. El estudio de este sector industrial se justifica por su alto impacto directo e indirecto en la economía (Mason, 1999) y en las comunidades en donde funcionan los estadios (Ozanian et al., 1995; Shropshire, 1995). Como muestra de su importancia económica, la industria deportiva de EEUU en el año 2008 generó unos 213 billones de dólares. Este es un monto equivalente al doble de la industria automotriz y siete veces mayor al de la industria del cine del mismo país (De Sarbo & Madrigal, 2011; Plunkett, 2008).

Los recientes cambios en este sector; tales como, la creciente comercialización y profesionalización de los clubes deportivos requieren estudiar los impulsores de su competitividad (Tacon, 2007). Pero, la revisión de la literatura muestra varios vacíos conceptuales. Se encuentra que el estudio del tema –en este sector- está aún en sus inicios (Bauer et al., 2008), que las investigaciones se han desarrollado principalmente en deportes norteamericanos y europeos y que todas éstas se centran, únicamente, en estudiar los factores relacionados a la asistencia a los espectáculos (Alonso Dos Santos, 2012; Davies et al., 2010; Hall et al., 2010; Kim & Trail, 2010).

Pero, esta literatura presenta estudios que, solamente, son válidos para un contexto en donde se pueden vender un número limitado de entradas por cada juego. Esta es una restricción importante porque la tecnología permite que los fans deportivos no estén limitados a consumir el producto, sólo, a través de la asistencia en vivo, como lo demuestra la creciente demanda de consumidores internacionales (Kerr & Gladden, 2008). La tecnología también permite el aumento del consumo de productos "digitales" por los fans de equipos que viven fuera de los mercados de origen (Hutchins & Rowe, 2009). Estos cambios generan que se pueda hablar de 'consumo de deportes'. Según Morgan & Summers (2005), el deporte puede ser consumido directamente a través de ver un partido en vivo o participando en el deporte. También, puede ser consumido indirectamente viéndolo por televisión, oyéndolo en la radio o leyendo los resultados en un periódico o revista.

Como consecuencia de lo anterior, se encuentra que se ha dejado de investigar sobre otras fuentes de ingresos importantes, tales como los productos con marcas de los equipos. Un ejemplo, es el sector de videojuegos deportivos, tales como el fútbol FIFA. Los videojuegos son una industria de billones de dólares que genera más dinero que la industria del cine (Wolf, 2006). Además, la revisión de los modelos de asistencia a eventos deportivos muestra que éstos han sido estudiados, sin tomar en cuenta, las variables relacionadas a la demanda, al equipo y al propio aficionado.

Estos vacíos conceptuales y empíricos se hacen más grandes aún, cuando se estudian las variables que intervienen en el desempeño de los clubes de fútbol profesional. La justificación para estudiar el sector del fútbol, se encuentra en varios motivos. El fútbol es el deporte considerado como el más popular en el mundo (Hoffmann et al., 2002), convirtiéndose en las últimas décadas en una industria multimillonaria (Castellanos & Sánchez, 2007; Giulianotti, 2005), además de ser un estilo de vida (Foer, 2010).

En el fútbol, las escasas publicaciones realizadas, también, se centran en estudiar la asistencia a este tipo de eventos. Pero, según recientes informes, los clubes exitosos reciben más ingresos por los derechos de difusión y acciones comerciales que por la asistencia a las jornadas deportivas (Deloitte, 2012). Por tanto, se encuentra un vacío teórico y empírico, al estudiar solamente una variable que genera una parte minoritaria de los ingresos de los clubes de fútbol profesional. Además, la mayoría de estudios se han realizado en economías desarrolladas y pocos esfuerzos se han desarrollado, aún, para estudiar esta problemática en otros continentes.

La contribución de este artículo es presentar un modelo que permite integrar los factores individuales y organizativos que influyen directa o indirectamente en el alto desempeño de los clubes de fútbol. El modelo se basa en priorizar la demanda como base de la competitividad organizativa (Adner & Zemsky, 2006; Zheng Zhou et al., 2009). Se asume que las acciones que una empresa dirige a sus clientes inducen cambios en la estructura del mercado (Jaworski et al., 2000), puesto que dichas acciones se traducirán en consumidores que expresarán su lealtad a través de sus compras. Aunque se ha elegido como ejemplo el sector del fútbol, el modelo y las implicaciones teóricas pueden ser aplicados a cualquier deporte de equipos.

El estudio se llevará a cabo en el Perú. Este país, a nivel económico, está adquiriendo un creciente protagonismo en la región (Gestión, 2014). Asimismo, el Perú está aún a un 50% de su potencial real de ingresos por derechos televisivos relacionados al fútbol (Portugal Prado, 2014). Además, que en total, las federaciones de fútbol de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú atrajeron, en conjunto, una cantidad de 1,07 mil



millones de dólares en ingresos de la televisión el 2012, un aumento del 56% año a año (O'Halloran, 2013).

### **3.2 Revisión de Literatura y Marco Teórico**

En esta parte, se define el valor del ciclo de vida del fan como variable que los clubes de fútbol pueden administrar para obtener su competitividad basada en los mercados. También, se analizan las acciones de comunicación publicitaria que pueden usar los clubes para influir en los procesos decisionales de sus fans. Asimismo, se examina la Teoría de Comportamiento Planificado como eje conceptual para articular las variables que pueden intervenir, en el valor del ciclo de vida del fan.

#### **3.2.1 Definición del valor del ciclo de vida del fan (VCVF)**

La creciente complejidad competitiva que enfrentan los clubes deportivos profesionales les obliga a reconocer que, para desarrollar una ventaja, requieren contar con el apoyo de sus fans (Bauer et al., 2008). Este reconocimiento es más importante aún cuando esta industria se basa en el apoyo de sus fans, sin los cuales no podría subsistir económicamente (Taylor, 1992).

Debido a esta necesidad de aporte, los clubes deportivos se ven obligados a usar una perspectiva de marketing relacional con sus clientes (McDonald & Milne, 1997). Esta perspectiva se basa en que para las empresas, es más barato retener a los clientes actuales que conseguir clientes nuevos (Payne & Frow, 1999). Por lo tanto, las organizaciones deportivas son más competitivas cuando tienen clientes rentables, es decir, aquellos cuyo ingreso, generado durante la relación comercial, superen aceptablemente el nivel de costos usados para atraerlos, satisfacerlos y mantenerlos. Esta cantidad se denomina valor de ciclo de vida del cliente (Calciu & Salerno, 2002).

En la literatura se encuentran publicaciones que analizan diversos aspectos psicológicos del fan con su valor de vida. Por ejemplo, se estudia la relación entre su nivel de lealtad, su compromiso psicológico y lealtad actitudinal y su valor de vida

como cliente (Kim & Trail, 2011; Lachowetz et al., 2001; Mahony et al., 2000). Otros autores investigan factores relacionados con las tradiciones y hábitos del fan, con su nivel de identificación, su compra de merchandising y su uso de publicidad boca-a-boca (McDonald & Milne, 1997).

El valor del fan para la empresa nace de dos tipos de relaciones: la primera es la relación directa que se genera por la asociación psicológica del fan con su equipo (Wann & Branscombe, 1993), la cual se traduce en una disminución de la tasa de abandono, fidelidad a la marca y en el uso de la publicidad boca-a-boca (Peter & Olson, 1993).

La segunda es una relación indirecta, que sugiere que el contacto del fan con su equipo no se limita exclusivamente a la asistencia a partidos; sino que el contacto, también, se da por la visión de los partidos por televisión. Este tipo de relación es importante porque incrementa los ingresos del equipo, por derechos publicitarios y pagos por retransmisión audiovisual de dichos eventos (McDonald & Milne, 1997). En este tipo de relación también se incluye la compra de diversos tipos de productos con las marcas de los clubes, que les generan multimillonarios ingresos adicionales (McDonald & Milne, 1997) y permiten a los clubes su penetración en los mercados globales (Cousens & Slack, 1996).

Como consecuencia, los clubes deportivos profesionales deben analizar cómo impacta el interés de sus fans en su comportamiento hacia el consumo deportivo (Dobie et al., 2005). Comportamiento que se compone de tres elementos: asistencia en eventos deportivos, consumo de medios deportivos y compra de productos con marca del club (Kim & Trail, 2011).

### 3.2.2 Las acciones de comunicación publicitaria

Por décadas, se ha reconocido la importancia de la publicidad para generar una imagen positiva del producto frente a los competidores (Norris, 1984) y para cambiar las actitudes y hábitos de compra por la información suministrada; principalmente, por

la televisión (O'Donohoe, 1995). La publicidad puede apoyar el desarrollo de la autoimagen de los consumidores (Richins, 1991) y el significado del producto (Friedman & Zimmer, 1988); además, que sirve de fuente de entretenimiento o placer (Alwitt & Prabhaker, 1992). La publicidad también tiene un rol importante en influenciar lo que piensan los consumidores sobre las marcas (Biehal & Sheinin, 1998) y en el desarrollo de éstas en el tiempo (Yoo et al., 2000).

En el área deportiva, se encuentran varias investigaciones sobre el efecto de la publicidad. Por ejemplo, Pegoraro et al. (2010) estudiaron el papel de la televisión y la publicidad on-line en el ritmo de compras de los consumidores. En otra investigación, Pyun & James (2011) encontraron que las creencias positivas sobre la publicidad deportiva generan una actitud positiva hacia la empresa. Asimismo, Kambitsis et al. (2002) y Ruihley et al. (2010) estudiaron el uso de atletas famosos en la publicidad y encontraron una influencia positiva de su popularidad en la efectividad publicitaria.

### 3.2.3 Aspectos decisionales

#### 3.2.3.1 El conocimiento personal del fan

En la literatura, se encuentra que el impacto del conocimiento en las decisiones de consumo se viene estudiando desde hace décadas (Maheswaran & Sternthal, 1990; Sujan, 1985). Los niveles de conocimiento afectan la manera que tienen los consumidores para evaluar la información recibida (Maheswaran et al., 1996) y para formarse actitudes sobre los productos. Al respecto, se pueden encontrar estudios que relacionan las habilidades cognitivas para elegir el producto con la actitud o evaluación positiva del mismo (Alba & Hutchinson, 1987). Otros autores, también, relacionan el nivel de conocimiento con la capacidad para recuperar las actitudes necesarias para el desempeño de una tarea; por tanto, establecen la relación conocimiento y actitud (Fabrigar et al., 2005).

En la literatura deportiva, también, se encuentran estudios de la influencia del conocimiento personal en diversas áreas. Por ejemplo, cómo impacta el conocimiento

sobre un deporte, en el desarrollo de las habilidades para desempeñarse en el mismo (McPherson & Thomas, 1989). En estas investigaciones, se aprecia que las estructuras cognitivas influyen en otras variables psicológicas asociadas al desempeño deportivo (Gil et al., 2013).

El estudio de la influencia del conocimiento en el consumo del deporte presenta similares resultados a los encontrados en la literatura psicológica. De acuerdo a Sierra et al. (2010), las estructuras cognitivas de los fans o creencias sobre los atributos del equipo (por ejemplo, el conocimiento de las estadísticas de victorias del equipo) y sus procesos cognitivos (por ejemplo, la asistencia a partidos para ver si continúa la racha ganadora del equipo) influyen en la actitud hacia el equipo deportivo.

Igualmente, la percepción que el fan tenga sobre su conocimiento deportivo es una fuerte influencia en el consumo de este sector (Sierra et al., 2010). Por lo tanto, los medios de comunicación pueden incrementar el conocimiento de los fans sobre el equipo y los jugadores. Este incremento permite desarrollar una actitud positiva hacia la compra de productos del equipo y hacia la asistencia a los partidos en donde éste interviene.

### 3.2.3.2 La Teoría del Comportamiento Planificado (TCP)

Cuando el consumidor toma decisiones, se genera un proceso complejo en el que intervienen elementos cognitivos y afectivos (Hansen, 2005), el cual demanda modelos que integren diversos elementos decisionales (Pawle & Cooper, 2006). Considerando que el consumo deportivo requiere un mayor desarrollo teórico y empírico, para este artículo se usa la TCP de Ajzen (Ajzen, 1991; Ajzen & Madden, 1986).

Esta elección se basa en que la TCP proviene del campo de la psicología social y que por décadas ha probado su capacidad predictiva en diversos sectores (Sheppard et al., 1988). Algunos de estos sectores incluyen el sector de salud y actividades físicas (Armitage, 2005; Hagger et al., 2002), actividades recreativas (Hrubes et al., 2001) y consumo de eventos deportivos (Cunningham & Kwon, 2003). Esta teoría ofrece un

esquema conceptual adecuado para estudiar el proceso decisional humano en general (Glasman & Albarracín, 2006) y, en particular, el ámbito de las actividades de ocio (Ajzen & Driver, 1992) en diversas culturas. Al respecto, Seok et al. (2012) encontraron que los conceptos de la TCP pudieron explicar en USA la compra de productos patrocinados durante el campeonato mundial de fútbol desarrollado en Sudafrica.

Según la TCP, la intención conductual es el resultado de tres variables independientes: la actitud, las normas subjetivas y el control percibido. La variable intención, es el antecedente inmediato de la conducta. Aunque algunos autores critican que la TCP no mide la conducta actual, existe considerable apoyo teórico y empírico que indica que la intención y la conducta real están altamente correlacionadas (Ajzen, 1991; Griffeth et al., 2000).

En cuanto a los componentes de la TCP, la actitud es la variable que examina la disposición del fan hacia la conducta de consumir deporte. La actitud es el resultado de las creencias que tiene el fan sobre las consecuencias derivadas de su desempeño y de la respuesta que reciben estas consecuencias. La variable normas subjetivas incluye las características del entorno social del fan y expresa la percepción que éste tiene sobre la presión que ejercen las demás personas para desempeñar su conducta y para estar motivado para cumplirla.

La variable denominada control percibido se refiere a la capacidad que tiene el fan para desempeñar una conducta. Esta variable ha sido comparada con el concepto de autoeficacia propuesto por Bandura (1987). Ambas, comparten la percepción de capacidad por parte de la persona para realizar una conducta, pero la percepción de control que se incluye en la TCP considera; además, la percepción de situaciones externas que pueden interponerse en la ejecución del comportamiento. Por lo tanto, el control percibido hace referencia a los factores que facilitan o impiden la realización de una actividad (Ajzen, 1991).

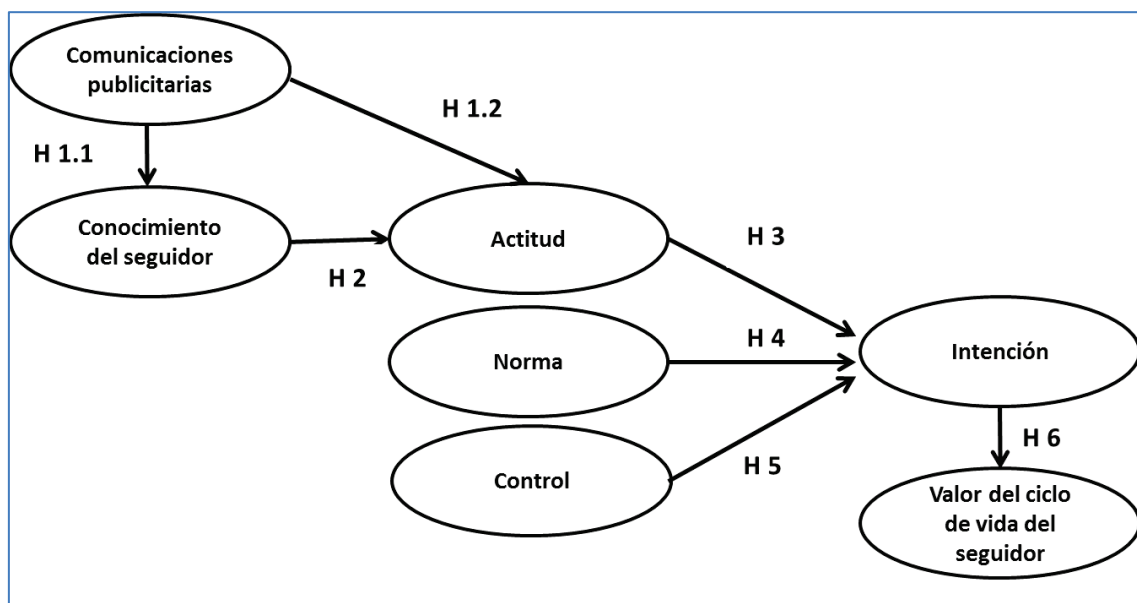
La TCP considera también la intención de conducta como el mejor predictor del comportamiento, ya que expresa el nivel de esfuerzo que los individuos están

dispuestos a realizar para desarrollar una acción concreta (Ajzen, 1991). Considerando que el éxito financiero de las instituciones deportivas profesionales depende del interés del espectador (Dobie et al., 2005), éstas deben reconocer que la intención de consumir el espectáculo es un elemento crítico e importante.

### 3.3 Modelo Propuesto e Hipótesis

La Figura 2 muestra el modelo propuesto para indicar las variables controlables por los clubes, así como las variables decisionales que intervienen en la formación del valor del ciclo de vida del fan. Las hipótesis entre los constructos integradas en el modelo serán comentadas a continuación.

**Figura 2. Modelo e Hipótesis Propuestos**



Elaboración propia

#### 3.3.1 Influencia de las comunicaciones publicitarias en el conocimiento del fan

Por décadas, se ha reconocido que las comunicaciones publicitarias influyen en el posicionamiento de las marcas (Keller, 1993). Según este autor, los mensajes publicitarios incrementan el conocimiento de las marcas, cuando consiguen fortalecer asociaciones positivas de éstas en la memoria de los consumidores.

Madhavaram et al. (2005) y otros diversos autores, también, señalan que las comunicaciones publicitarias son el principal elemento para formar percepciones específicas y adecuado conocimiento de las marcas por parte del mercado (Porcu et al., 2012). Estas afirmaciones también son apoyadas por la literatura sobre deportes; donde se encuentra que este tipo de comunicaciones puede influenciar el conocimiento de los consumidores de eventos deportivos (Blakey, 2011). Por lo tanto, para el presente capítulo es razonable generar la siguiente hipótesis:

H1.1 A mayor nivel de comunicaciones publicitarias, se encontrará un mayor conocimiento del fan.

En la literatura deportiva, también, se recomienda utilizar comunicaciones publicitarias para incentivar la asistencia a los eventos (Wells et al., 2000), puesto que éstas influyen las actitudes de los fans y practicantes de un deporte (Kahle & Riley, 2004; Sneath et al., 2005). Así, considerando que los clubes deberían conocer cómo usar sus comunicaciones publicitarias para conseguir actitudes positivas de sus públicos (Lagae, 2005; Levin et al., 2001), para la presente investigación se desarrolla la siguiente hipótesis:

H 1.2 A mayor nivel de comunicaciones publicitarias, se encontrará un mayor nivel de actitud del fan.

### 3.3.2 Relación entre el conocimiento personal del fan y la actitud

En la literatura, se encuentra que si el cliente tiene familiaridad con el producto o servicio, la información derivada de esta relación, puede formar la base de futuras decisiones (Murray, 1991). Por lo tanto, el conocimiento como fuente personal de información adquiere un rol importante en la reducción de riesgo y en la formación de las actitudes (Kim et al., 1998).

La principal evaluación del servicio ocurre después del consumo (Zeithaml, 1981), pero, la experiencia previa tiene un impacto sustancial en la elección y evaluación posterior a la compra del servicio. Por eso, se sabe que cuanto más extensa sea la experiencia previa o conocimiento, se encontrará una actitud más fuerte (Smith & Swinyard, 1983). Como consecuencia, el entendimiento del rol del conocimiento previo con la decisión de compra es crítico para la comprensión del desarrollo de la actitud.

El rol del conocimiento previo explica la preferencia por las marcas porque el conocimiento genera una mayor relación con la actitud (Simon, 1993); pues, reduce la necesidad de búsqueda de más información y de evaluación de otros productos (Bennett et al., 2005). Esta relación entre el conocimiento y la actitud también es confirmada por diversas perspectivas que estudian el rol de las asociaciones cognitivas en la formación de la actitud (Gawronski, 2007). Estas perspectivas conciben a la actitud como una asociación en la memoria, entre un objeto y una sumatoria de evaluaciones sobre el mismo (Fazio, 1995). Además, se encuentra evidencia empírica de como la diferencia entre el conocimiento personal entre los expertos y los novicios, afecta la formación de actitudes (Frewer & Shepherd, 1994).

En el consumo de ocio deportivo, también se encuentra que la experiencia facilita el mayor consumo de este tipo de actividades. Aquí, investigaciones empíricas han apoyado que la experiencia es un factor importante en las actitudes para continuar usando video juegos o participando en deportes (Matzler et al., 2007; Murray & Bellman, 2007). Por lo tanto, se puede elaborar la siguiente hipótesis:

H2. A mayor nivel de conocimiento del fan se encontrará un mayor nivel de actitud.

### 3.3.3 Relación entre la TCP y el valor del ciclo de vida del fan (VCVF)

Aunque algunos autores han estudiado la TCP en el ámbito del deporte (Armitage, 2005; Kwan et al., 2009; Skar et al., 2008; Vega Marcos et al., 2010), hasta la fecha no existen estudios que hayan investigado el rol de la intención, la norma, la actitud y el



control en la predicción del VCVF. Por ello, a continuación se analizará cada uno de los componentes de la TCP, que se ha elegido para el presente estudio.

#### 3.3.3.1 Relación entre actitud e intención por consumir espectáculos de fútbol

En la literatura de recreación deportiva se ha encontrado una relación positiva entre la actitud y la intención de practicar deporte y de asistir a eventos deportivos (Chen et al., 2006; Hagger et al., 2002). También, se ha encontrado que si las personas tienen una actitud positiva hacia ciertos equipos tenderán a mantener una relación con los mismos (Wann & Branscombe, 1995). En este contexto de equipos deportivos, Funk & Pastore (2000) hallaron una correlación positiva entre la actitud y la conducta positiva desarrollada hacia equipos de béisbol profesional. Por lo tanto, las actitudes influyen en la selección y en la intención de seguir a un equipo deportivo, si el fan encuentra un efecto positivo potencial en su decisión (Donnelly & Young, 1988).

En otra línea de investigación, Raney (2006) identificó las variables que inducen a que las personas vean espectáculos deportivos por la televisión. Entre las variables, encontró que las personas tienden a elegir los contenidos de los medios de difusión, si estos son consistentes con sus creencias y actitudes. Asimismo, investigaciones previas han indicado que las actitudes positivas hacia un evento deportivo están fuertemente asociadas con intenciones de consumir ese evento. Por ejemplo, una serie de estudios de Mahony & Moorman (2000) revelaron que las personas tenían más probabilidades de ver por televisión a su equipo favorito de deporte profesional que ver al mejor equipo de la liga.

Igualmente, Funk et al. (2002) encontraron que las actitudes positivas hacia los equipos de fútbol profesionales femeninos estaban asociadas a varios predictores de apoyo o seguimiento a dichos clubes. Considerando que las actitudes tienen una relación fuerte y positiva con las intenciones de asistir a espectáculos deportivos, se puede proponerla siguiente hipótesis:

H3. A mayor nivel de actitud del fan, se encontrará un mayor nivel de intención de consumir espectáculos deportivos.

#### 3.3.3.2 Relación entre Normas e intención por consumir espectáculos de fútbol

En la literatura psicológica, varios autores indican que la norma subjetiva es una variable que puede ser considerada como el principal antecedente relacionado con la presión social (Ajzen, 1988; Ajzen & Fishbein, 1975). Esta variable agrega un componente grupal al modelo porque mide las presiones sociales que tiene en mente el fan con su intención de consumir actividades deportivas. Las normas subjetivas representan las expectativas sociales que una persona tiene de sus principales referentes para iniciar o no, una determinada actividad. En la literatura deportiva, también se ha encontrado que las normas predicen las intenciones para el desempeño de varias actividades, tales como ejercicio (Hagger et al., 2001), recreación (Ajzen & Driver, 1992), y salud (Albarracin et al., 2001).

Las normas pueden explicar por qué los fans deportivos prefieren acudir en compañía de otras personas (Mullin et al., 2000) y tienen deseos de mantener contacto con los grupos (Wann & Branscombe, 1995). También explica que los fans son influenciados por la posibilidad de socializar con otras personas cuando acuden a presenciar el deporte elegido (Melnick, 1993). En la literatura sobre fútbol, también, se ha encontrado esta relación (Vega Marcos et al., 2010), como consecuencia, se genera la siguiente hipótesis:

H4. A mayor nivel de normas subjetivas, se encontrará un mayor nivel de intención de consumir espectáculos deportivos.

#### 3.3.3.3 Relación entre control e intención por consumir espectáculos de fútbol

El consumo de actividades deportivas no sólo depende de la intención sino, también, de una variedad de factores que no están totalmente bajo el control volitivo del fan. El control percibido hace referencia a los factores que facilitan o impiden la realización

de una actividad (Ajzen, 1991) y que predicen una intención a la acción conductual. También, indica la creencia personal sobre la capacidad de controlar las dificultades existentes para realizar, o no, una determinada conducta.

En la literatura del sector deportivo, Hagger et al. (2001) indican que este concepto refleja las habilidades, destrezas y las barreras que percibe el decisor para el desarrollo futuro de una conducta. Esta relación, posteriormente, fue confirmada por Hagger et al. (2002) quienes encontraron una fuerte asociación entre el control y la intención de hacer ejercicio. Diversas investigaciones en diversas áreas, tales como conducta de ejercicio, turismo deportivo, actividad física recreativa (Amireault et al., 2008; Gulley & Boggs, 2014; Mao-Chou, 2013; Raudsepp et al., 2010), también, confirman la relación entre el control percibido y la intención. Como consecuencia de la literatura previa, se propone la siguiente hipótesis:

H5. A mayor nivel de control percibido, se encontrará un mayor nivel de intención de consumir espectáculos deportivos.

#### 3.3.4 Relación entre intención y el valor del ciclo de vida del fan (VCFV)

En la literatura especializada, se define el concepto de intención de compra como un predictor fiable de una conducta de compra posterior (Grewal et al., 1998; Morwitz & Schmittlein, 1992). Asimismo, se encuentra que las intenciones son los determinantes de la participación en una determinada actividad. Según Ajzen (1991) estas intenciones integran los factores motivacionales que influyen en el comportamiento. Así, las intenciones son indicadores de la cantidad de esfuerzo que las personas están planeando ejercer, con el fin de realizar la conducta. Meta-análisis desarrollados por Griffeth et al. (2000) y Hagger et al. (2002) proporcionan apoyo a la fuerte relación intención-comportamiento. En la literatura deportiva, diversos autores y meta-análisis, igualmente, ofrecen apoyo empírico a la capacidad de predicción de la intención, en la actividad física (Downs & Hausenblas, 2005). Por ello, es razonable generar la siguiente hipótesis:

H 6. A mayor nivel de intención de consumir espectáculos deportivos, se encontrará un mayor nivel de VCVF.

### **3.4 Metodología de la Investigación**

#### **3.4.1 Descripción de la muestra**

La dificultad de conseguir un marco en donde estén registrados los fans de los equipos peruanos, así como la falta de información para estimar una muestra aleatoria (por ejemplo: población, desviación estándar, etc.), nos condujo a inclinarnos por una muestra de conveniencia. De acuerdo a Henry (1990), este tipo de muestra se justifica cuando no es posible identificar los miembros de una población y cuando la necesidad básica es establecer la existencia de un problema; o como en este caso, establecer relaciones a nivel exploratorio.

En cuanto al tamaño, según Lambin (1994), conociendo la máxima desviación estándar de las variables del modelo, se puede calcular el tamaño mínimo de la muestra, con cierto margen de error aceptable. El supuesto de base es que el tamaño de la muestra obtenida permitirá justificar a las variables que posean la desviación estándar más pequeñas. La fórmula establece:  $\text{Tamaño de muestra} = (\text{nivel de significación} \times \text{desviación estándar/error aceptable})^2$ .

En este caso, la variable con la mayor desviación estándar es (Me pongo o uso la marca de mi equipo favorito en mi ropa y artículos para el uso diario), con las siguientes características: Promedio (3,05); Desviación Estándar (1,31); Error típico (0,8). Aplicando la fórmula propuesta por Lambin (1994), para todas las variables consideramos el mismo nivel de significancia (0,001) y un error de 0,5 (sobre una escala de 1 a 5). Por tanto, aplicando la fórmula anterior, una muestra de 124 fans sería suficiente.

Para nuestra investigación, se colectó una muestra de 177 fans de fútbol, que residen en Lima, la capital de Perú. La muestra estuvo compuesta de 72 % de hombres y 28 %

de mujeres. Por edades, el 20 % entre 18-20 años; el 32 % entre 21-23 años, y el 48 % de más de 24 años. En cuanto al nivel de estudios, el 48 % sin estudios universitarios; el 19 % con Licenciatura, y el 11 % con Post grado, el 22 % de otros.

### 3.4.2 Descripción del cuestionario usado

En esta parte se expone el cuestionario usado (ver Anexo 2) para medir todas las variables del modelo. Considerando la originalidad de la investigación y la escasez de antecedentes, todas las variables siguieron un procedimiento similar: revisión de la literatura, elaboración de ítems, discusión con profesores de gestión y con fans de clubes de fútbol profesional. Para evaluarlas, se usaron escalas de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho.

#### 3.4.2.1 La variable “VCVF”

Para la elaboración de los indicadores se revisaron las propuestas de los diversos autores citados en el cuadro teórico (Kim & Trail, 2011; Lachowetz et al., 2001; Mahony et al., 2000). Por lo tanto, se desarrollaron nueve indicadores, para evaluar la asistencia a eventos deportivos, el consumo de medios deportivos y la compra de productos con marca del club. La escala usada para medir esta variable obtuvo un índice Alpha de Cronbach de 0,9573.

#### 3.4.2.2 La variable “Comunicaciones Publicitarias”

Esta variable fue operacionalizada a partir de las propuestas de los autores mencionados en nuestro marco teórico. Sobre todo, de los autores que indican la importancia de usar el esfuerzo de marketing (Beccarini & Ferrand, 2006) y diversas técnicas de comunicación comercial (Yoo et al., 2000; Boyd & Krehbiel, 1999; Wells et al., 2000; Zhang et al., 2001; Zhang et al., 1998) para la asistencia a los eventos deportivos. Por ello, esta variable fue medida con catorce ítems para evaluar las acciones de Publicidad que pueden desarrollar los clubes. Se usó una escala de

intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho. La escala usada para medir esta variable obtuvo un índice Alpha de Cronbach de 0,9396.

#### 3.4.2.3 La variable “el conocimiento del fan”

A partir de los trabajos citados en el cuadro teórico (Fabrigar et al., 2005; Maheswaran et al., 1996; Sierra et al., 2010) se elaboraron los indicadores de esta variable. Se generaron seis ítems para recolectar las creencias y conocimientos sobre los atributos del equipo que pueden influir en su actitud hacia asistir a presenciar a su equipo. La escala usada para medir esta variable obtuvo un índice Alpha de Cronbach de 0,9272.

#### 3.4.2.4 La variable “actitud por consumir espectáculos de fútbol”

Para operacionalizar esta variable se usaron las propuestas de los autores mencionados en el marco teórico (Chen et al., 2006; Donnelly & Young, 1988; Raney, 2006). Se generaron cuatro ítems para recolectar los beneficios que impulsan al fan a consumir eventos deportivos. La escala usada para medir esta variable obtuvo un índice Alpha de Cronbach de 0,9058.

#### 3.4.2.5 La variable “normas subjetivas”

Esta variable fue operacionalizada a partir de las propuestas teóricas de los autores citados (Vega Marcos et al., 2010; Mulin et al., 2000). Se generaron cuatro ítems para recoger las razones sociales que impulsan al fan a consumir espectáculos deportivos. La escala usada para medir esta variable obtuvo un índice Alpha de Cronbach de 0,8460.

#### 3.4.2.6 La variable “control percibido”

A través del estudio de los diversos autores citados en el cuadro teórico respectivo (Amireault et al., 2008; Gulley & Boggs, 2014; Mao-Chou, 2013; Raudsepp et al., 2010) se elaboraron los indicadores de esta variable. Se generaron seis ítems para conocer

los factores que facilitan o impiden la asistencia y visualización de espectáculos deportivos. La escala usada para medir esta variable obtuvo un índice Alpha de Cronbach de 0,8231.

#### 3.4.2.7 La variable “intención “

Para operacionalizar esta variable se usaron las propuestas de los autores mencionados en nuestro marco teórico (Downs & Hausenblas, 2005; Grewal et al., 1998; Hagger et al., 2002). Así, se generaron cuatro ítems que integran los componentes de la intención del fan por consumir eventos deportivos. La escala usada para medir esta variable obtuvo un índice Alpha de Cronbach de 0,8803.

### 3.5 Resultados

En la Tabla 4 se presenta un resumen general de los promedios, desviaciones estándares y correlaciones. Al inspeccionar la matriz de correlación se encontró que las correlaciones entre las variables no tienen variación, pues todas las relaciones fueron estadísticamente significativas. Al evaluar la multicolinealidad entre las variables, se encontró que casi todas las correlaciones están debajo 0,80, lo que sugiere que no existe multicolinealidad en los datos (Grewal et al., 2004).

**Tabla 4. Promedio, desviaciones estándar y correlaciones entre variables**

Variables	Promedio	Desv. Estd.	1	2	3	4	5	6	7
1.Actitud	3,73	,95	1						
2.Comunicaciones	3,33	,81	,668**	1					
3.Conocimiento	3,34	,99	,755**	,679**	1				
4.Control	3,52	,75	,564**	,511**	,660**	1			
5.Intención	3,24	,96	,796**	,710**	,770**	,663**	1		
6.Normas	3,39	,91	,597**	,561**	,696**	,692**	,706**	,696**	1
7.VCVF	3,29	1,01	,7924**	,752**	,779**	,665**	,793**	,806**	,752**

Elaboración propia

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,000$

Para validar las hipótesis se usó la técnica de regresión, metodología utilizada por diversas investigaciones en TCP (ver Hankins et al., 2000; Jones, et al., 2006; Knowlden et al., 2012). Aunque no es el único método, la estimación de los pesos relativos de las


variables del TCP pueden ser evaluados por coeficientes estandarizados de regresión (Mark et al., 2011). En una primera fase, se estimaron regresiones lineales para analizar cada una de las relaciones previstas. Los resultados mostrados en la Tabla 5 sugieren una validación de las hipótesis. Es decir, que las variables dependientes pueden ser pronosticadas por las independientes y que las relaciones son significativas según las direcciones formuladas en el modelo teórico. Así, se validó la hipótesis H1.1, puesto que las comunicaciones publicitarias predicen el 52% de la varianza del conocimiento del fan con una significación de  $p < 0,000$ . También, se validó la H1.2, ya que las comunicaciones publicitarias predicen el 45 % de la varianza de la actitud del fan, con una significación de  $p < 0,000$ .

Asimismo, la H2 fue validada, ya que el conocimiento predice el 51 % de la varianza de la actitud del fan, con una significación de  $p < 0,000$ . Igualmente, la hipótesis que predecía la influencia de la actitud en la intención de consumo (H3) fue validada, pues la variable independiente explica el 53% de la varianza de la variable dependiente, con una  $p < 0,000$ . La H4 también se validó, ya que las normas subjetivas explican el 48% de la intención de consumo, con una significación de  $p < 0,000$ . La hipótesis que pronosticaba la influencia del control percibido en la intención de consumo (H5) también fue validada, con una varianza explicada de 43% de la variable dependiente y una significación de  $p < 0,000$ . Finalmente, la H6, que pronosticaba que el valor del ciclo de vida del fan podía ser explicado por la intención de consumo también se validó con una significación de  $p < 0,000$ .

Todas estas variables cumplieron el supuesto de independencia, respecto de la variable dependiente. Atendiendo al valor del test de Durbin-Watson, todas las relaciones tuvieron valores superiores a 1,5 e inferiores a 2,5; límites mínimos y máximos permitidos.



**Tabla 5. Valor de los parámetros estimados para las relaciones previstas**

Hipótesis	Relaciones previstas (  )		R <sup>2</sup> Ajustado	β	Sig. <i>t</i>
H1.1	Comunicaciones Publicitarias	Conocimiento del fan	0,521	0,6798	***
H1.2	Comunicaciones Publicitarias	Actitud	0,452	0,6687	***
H2	Conocimiento del fan	Actitud	0,516	0,7555	***
H3	Actitud	Intención de consumo	0,531	0,7967	***
H4	Normas subjetivas	Intención de consumo	0,487	0,7015	***
H5	Control percibido	Intención de consumo	0,434	0,6632	***
H6	Intención de consumo	VCVF.	0,594	0,8347	***

Elaboración propia

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,000$

En una segunda fase, se usó una regresión lineal múltiple jerárquica. El objetivo fue evaluar el efecto conjunto de las variables independientes sobre la variable dependiente, así como los efectos de interacción entre las variables. Los efectos de la interacción fueron obtenidos por el producto de las variables relacionadas.

Las regresiones también se desarrollaron para determinar cuál de las variables de la TCP, y de las variables adicionales propuestas, fueron las más influyentes en el resultado del modelo. En la Tabla 6 se exponen los predictores agregados en cada etapa, los correspondientes cambios en la correlación múltiple al cuadrado ajustada, los betas para cada variable, con los valores “t” y “p” de significancia.

En la primera etapa, se introdujo la variable valor del ciclo de vida del fan, como resultado de la intención. En la segunda etapa, se introdujeron las variables de la TCP. En la tercera etapa, fueron agregadas las variables adicionales, el efecto del conocimiento en la actitud y de las comunicaciones publicitarias en el conocimiento y en la actitud del fan.

**Tabla 6. Resultados de la regresión lineal múltiple jerárquica**

<b>Etapas</b>	<b>Variable</b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>ΔR<sup>2</sup></b>	<b>β</b>	<b>t</b>
1	Intención de consumir	0,594 ***			
2		0,682 ***	0,088		
	Intención de consumir			0,32	3,63 ***
	Actitud			0,31	4,18 ***
	Normas subjetivas			0,28	4,32 ***
	Control percibido			0,12	2,03*
3		0,795***	0,113		
	Intención de consumir			0,25	2,90 **
	Actitud			0,09	
	Normas subjetivas			0,27	4,30 ***
	Control percibido			0,24	2,69**
	Conocimiento-Actitud			0,11	
	C. publicitarias -Conocimiento			0,05	
	C. publicitarias –Actitud			0,40	5,24***

Elaboración propia

Nota: sólo se muestran los *t* significativos.

\**p*<0,05; \*\**p*<0,01; \*\*\**p*<0,000

En la primera etapa, se observa que la Intención de consumir explica el 60% de la varianza del valor del ciclo de vida del fan ( $R^2$  ajustada= 0,594;  $F= 248,22$ ;  $p < 0,000$ ). En la segunda etapa, se observa que las variables decisionales de la TCP, agregan un monto marginal, pero significativo, a la varianza ( $\Delta R^2 = 0,08$ ;  $F= 81,264$ ;  $p < 0,000$ ). En la tercera etapa, cuando se introducen las demás variables, se mejora la predicción del valor del ciclo de vida del fan (VCLV) en un 11% ( $\Delta R^2 = 0,11$ ;  $F = 119,330$ ;  $p < 0,000$ ). Así, el modelo final explica el 79% de la varianza de la variable dependiente ( $R^2$  ajustada= 0,795).

Cabe destacar que el modelo fue modificado claramente por la incorporación de las variables adicionales al modelo TCP original. Aunque, hubo un incremento significativo en el poder predictivo del modelo, se anuló la influencia de la actitud, que hasta la etapa anterior sí explicaba la variable dependiente. Es importante señalar que la variable que recoge la influencia de la comunicación publicitaria sobre la actitud, aparece como la variable que más aporta al incremento del poder predictivo del modelo final ( $Beta= 0,40$ ;  $t=5,24$ ,  $p < 0,000$ ). A partir de estos datos se puede apreciar que la actitud sólo es significativa, cuando es influenciada por las acciones de comunicación publicitarias de los clubes.

### **3.6 Conclusiones e Implicaciones**

A pesar de la importancia estratégica y operativa que tiene el estudio del desempeño de los clubes deportivos, los modelos existentes se basan en analizar de manera aislada, las variables que explican la asistencia a espectáculos. La revisión de la literatura indica que la asistencia es la variable que menos contribuye económicamente con estas instituciones. Para solucionar estos vacíos teóricos y empíricos, el presente trabajo propone un modelo que asume que las empresas deben desarrollar acciones para influir en el consumo deportivo de sus fans, y así obtener una competitividad basada en el mercado. Por lo tanto, el propósito principal de esta investigación ha sido validar un modelo que plantea que el valor del ciclo de vida del fan puede ser explicado por variables organizacionales y psicológicas.

Dado que la literatura organizacional y deportiva ofrece limitada información sobre estudios empíricos en esta área, se han integrado diversas teorías para construir un modelo que ha sido contrastado con información de fans de clubes peruanos. Desde una perspectiva teórica, el objetivo de este artículo ha sido presentar un modelo que destaca la naturaleza sistémica de las diversas variables que intervienen en la competitividad de las empresas deportivas de fútbol.

Los resultados del estudio constituyen una primera aproximación empírica para identificar y validar el impacto del aspecto psicológico de los fans en la competitividad de mercado de los clubes de fútbol. Las hipótesis han sido apoyadas por las relaciones estadísticas previstas por el modelo, sugiriendo que la competitividad responde a un proceso decisonal de los fans. Pero, que éste requiere ser influenciado por las acciones organizativas de comunicación publicitaria.

Los resultados de la validación de la hipótesis apoyan la perspectiva del mercado de una ventaja competitiva sostenible, ya que el éxito económico de los clubes de fútbol es el resultado del apoyo de sus fans (Adner & Zemsky, 2006; Zheng Zhou et al., 2009). La perspectiva de una ventaja competitiva sostenible basada en el mercado.

Aunque, en términos teóricos generales, se respalda la idoneidad de la TCP para explicar fenómenos conductuales en el sector deportivo; también, sugiere que se requiere la inclusión de otro tipo de variables, para mejorar su valor predictivo. Si bien, las variables que integran la TCP pueden predecir la variable dependiente del modelo; sin embargo, algunas de éstas tienden a desaparecer cuando se introducen otras relaciones. Por ejemplo, la actitud sólo es significativa, cuando es influenciada por las acciones de comunicación publicitarias de los clubes. Por tanto, se justifica, no solamente, la importancia teórica sino también empírica, de las millonarias inversiones publicitarias que realizan los clubes de fútbol.

Un aporte del modelo es que identifica las acciones que pueden usar las organizaciones deportivas para influenciar la subjetividad de los fans en sus decisiones de compra y participación de sus eventos. Estas relaciones permitirán estudios futuros en donde se puedan integrar más acciones controlables por los directivos de estas organizaciones e integrar más variables decisionales de los fans. Igualmente, las hipótesis sugeridas permitirán elaborar estudios para conocer si las relaciones de influencia, son directas, recíprocas o son moderadas por las diversas variables planteadas en el modelo. Considerando que gran parte de la investigación sobre la comercialización y la marca del fútbol profesional se ha desarrollado, principalmente, en mercados de los cinco grandes: Inglaterra, Francia, Alemania, Italia y España (Desbordes, 2006), nuestra investigación es un aporte para extender la aplicabilidad de la teoría a contextos poco analizados.

Una de las limitaciones en la presente investigación es su naturaleza exploratoria que se traduce en el uso de técnicas de regresión y el uso de una muestra no probabilística. Sin embargo, los índices de fiabilidad obtenidos, así como la significancia de las relaciones permiten tomar en cuenta los resultados como un primer aporte a la literatura. Además, que el uso de la muestra por conveniencia se justifica cuando es la única manera de obtener la información necesaria para nuestra investigación, como ha sido en este caso.

Como propuesta para futuras investigaciones, se sugiere incorporar más variables psicológicas y organizativas al modelo, pues la competitividad basada en el mercado parece responder a una dinámica compleja. Por ello, se deben usar otro tipo de técnicas estadísticas, como ecuaciones estructurales, para identificar las múltiples relaciones que se pueden establecer entre ellas. También, se sugieren muestras más grandes para analizar si existen diferencias significativas entre algunas variables socio-demográficas y las variables incluidas en esta investigación.

### 3.7 Bibliografía

Adner, R. & Zemsky, P. (2006). A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 27(3), 215-239.

Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behaviour*, Chicago, IL: Dorsey Press.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Ajzen, I. & Driver, B. (1992). Application of the theory of planned behavior to leisure choice. *Journal of Leisure Research*, 24(3), 207-224.

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley

Ajzen, I. & Madden, T. (1986). Prediction of goal-directed behaviour: attitudes, intentions and perceived behavioural control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(5), 453-474.

Alba, J. & Hutchinson, W. (1987). Dimensions of consumer expertise. *Journal of Consumer Research*, 13(4), 411-454.

Albarracin, D., Johnson, B., Fishbein, M. & Muellerleile, P. (2001). Theories of reasoned action and planned behavior as models of condom use: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 127, 142-161.

Alwitt, L. & Prabhaker, P. (1992). Functional and belief dimensions of attitudes to television. *Journal of Advertising Research*, 32(5), 30-42.

Amireault, S., Godin, G., Vohl, M. & Pérusse, L. (2008). Moderators of the intention-behaviour and perceived behavioural control-behaviour relationships for leisure-time physical activity. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 5(7), 1-11.

Armitage, C. (2005). Can the theory of planned behavior predict the maintenance of physical activity? *Health Psychology*, 24(3), 235-245.

Bandura, A. (1987), *Pensamiento y Acción*, Barcelona: Martínez Roca.

- Bauer, H., Stokburger-Sauer, N. & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 22(2), 205-226.
- Beccarini, C. & Ferrand, A. (2006). Factors affecting soccer club season ticket holders' satisfaction: The influence of club image and fans' motives. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), 1-22.
- Bennett, R., Hartel, C. & Mccoll-Kennedy, J. (2005). Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 97-107.
- Biehal G. & Sheinin, D. (1998). Managing the Brand in a Corporate Advertising Environment: A Decision-Making Framework for Brand Managers. *Journal of Advertising*, 27(2), 99-110.
- Blakey, P. (2011), *Sport Marketing*, Sage Publications.
- Boyd, T. & Krehbiel, T. (1999). The effect of promotion timing on major league baseball attendance. *Sport Marketing Quarterly*, 8(4), 23-34.
- Calciu, M. & Salemo, F. (2002). Customer value modeling: Synthesis and extension proposals. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(2), 124-147.
- Castellanos, P. & Sánchez, J. (2007). The economic value of a sports club for a city: empirical evidence from the case of a Spanish football team. *Urban Public Economics Review*, 7, 13-38.
- Chen, C., Yu, C., Chou, C., Sheu, Y. & Lin, Z. (2006). Exploring the behavioural intention of game attendance of university students through the theory of planned behavior. *Research Quarterly for Exercise & Sport*, 77(1), A-109.
- Cousens, L. & Slack, T. (1996). Emerging patterns of inter-organizational relations: A network perspective of North American professional sport leagues. *European Journal for Sport Management*, 3(1), 48-69.
- Cunningham, B. & Kwon, H. (2003). The Theory of Planned Behavior and Intentions to Attend a Sport Event. *Sport Management Review*, 6(2), 127-145.

- Davies, L., Ramchandani, G. & Coleman, R. (2010). Measuring attendance: issues and implications for estimating the impact of free-to-view sports events. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 12(1), 11-23.
- Dos Santos, M. (2012). An attendance behavior model at sports events: Comparison and contrast of two models. *Sport Science Review*, 21(1/2), 21-42
- De Sarbo, W. & Madrigal, R. (2011). Examining the behavioral manifestations of fan avidity in sports marketing. *Journal of Modelling in Management*, 6(1), 79-99.
- Deloitte (2012), "Fan power. Football Money League", available at: [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2012.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2012.pdf) (accessed 7 April 2015).
- Desbordes, M. (Ed.) (2006), *Marketing and Football: An International Perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Dobie, K., Grand, J. & Zarick, J. (2005). *Sports Fan Involvement in New Zealand: The case of cricket, football (soccer) and rugby*. Where sport marketing theory meets practice, Selected papers from second annual congress of the sport marketing association, Sport Marketing Association, pp. 19-25.
- Donnelly, P. & Young, K. (1988). The Construction and Confirmation of Identity in Sport Subcultures. *Sociology of Sport Journal*, 5(3), 223-240.
- Downs, D. & Hausenblas, H. (2005). The theories of reasoned action and planned behavior applied to exercise: a meta-analytic update. *Journal of Physical Activity & Health*, 2(1), 76-97.
- Fabrigar, L., MacDonald, T. & Wegener, D. (2005). *The structure of attitudes*. in Albarracín, D., Johnson, B. and Zanna, M. (Eds.), *The handbook of attitudes*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 79-124.
- Fazio, R. (1995). *Attitudes as object-evaluation associations: Determinants, consequences, and correlates of attitude accessibility* in Petty, R. and Krosnick, J. (Eds.), *Attitude strength: Antecedents and consequences*, Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 247-282.



Foer, F. (2010). *How Soccer Explains the World: An Unlikely Theory of Globalization*, Harper Collins Publishers.

Frewer, L. & Shepherd, R. (1994). Attributing information to different sources: effects on the perceived qualities of information, on the perceived relevance of information, and on attitude formation. *Public Understanding of Science*, 3(4), 385-401.

Friedman, R. & Zimmer, M. (1988). The role of psychological meaning in advertising. *Journal of Advertising*, 17(1), 41-48.

Funk, D. & Pastore, D. (2000). Equating attitudes to allegiance: The usefulness of selected attitudinal information in segmenting loyalty to professional sports teams. *Sport Marketing Quarterly*, 9(4), 175-184.

Funk, D., Mahony, D. & Ridinger, L. (2002). Characterizing consumer motivation as Individual difference factors: Augmenting the sport interest inventory (SII) to explain level of spectator support. *Sport Marketing Quarterly*, 11(1), 33-43.

Gawronski, B. (2007). Editorial: Attitudes can be measured! But what is an attitude? *Social Cognition*, 25(5), 573-581.

Gestión (2014). *El Perú se está convirtiendo en un centro latinoamericano de inversiones*. available at: <http://gestion.pe/economia/magali-silva-peru-se-esta-convirtiendo-centro-latinoamericano-inversiones-2097118> (accessed 14 March 2015).

Gil, A., Moreno, M., Moreno, A., García-González, L., Claver, F. & Del Villar, F. (2013), Analysis of the relationship between the amount of training and cognitive expertise. A study of young volleyball players. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 27(3), 698-702.

Giulianotti, R. (2005). Sport Spectators and the Social Consequences of Commodification: Critical Perspectives from Scottish Football. *Journal of Sport and Social Issues*, 29(4), 386-410.

Glasman, L. & Albarracín, D. (2006). Forming attitudes that predict future behavior: a meta-analysis of the attitude-behavior relation. *Psychological Bulletin*, 132(5), 778-822.

- Grewal, D., Krishnan, R., Baker, J. & Borin, N. (1998). The effect of store name, brand name, and price discounts on consumer's evaluations and purchase intentions. *Journal of Retailing*, 74(3), 331-352.
- Grewal, R., Cote, J. & Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and measurement error in structural equation models: Implications for theory testing. *Marketing Science*, 23(4), 519-529.
- Griffeth, R., Hom, P. & Gaertner, S. (2000). A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover, Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Gulley, T. & Boggs, D. (2014). Time Perspective and the Theory of Planned Behavior: Moderate Predictors of Physical Activity Among Central Appalachian Adolescents. *Journal of Pediatric Health Care*, 28(5), 41-47.
- Hagger, M., Chatzisarantis, N. & Biddle, S. (2002). A meta-analytic review of the theories of reasoned action and planned behavior in physical activity: Predictive validity and the contribution of additional variables. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24(1), 3-32.
- Hagger, M., Chatzisarantis, N., Biddle, S. & Orbell, S. (2001). Antecedents of children's physical activity intentions and behavior: predictive validity and longitudinal effects. *Psychology and Health*, 16(4), 391-407.
- Hall, J., O'Mahony, B. & Vieceli, J. (2010). An empirical model of attendance factors at major sporting events. *International Journal of Hospitality Management*, 29(2), 328-334.
- Hankins, M., French, D. & Horne, R. (2000). Statistical guidelines for studies of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior. *Psychology & Health*, 15(2), 151-161.
- Hansen, T. (2005). Perspectives on Consumer Decision Making: An Integrated Approach. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(6), 420-437.
- Henry, G. (1990), *Practical Sampling*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Hoffmann, R., Lee, C. & Ramasamy, B. (2002). Public Policy and Olympic Success. *Applied Economics Letters*, 9(8), 545-548.
- Hrubes, D., Ajzen, I. & Daigle, J. (2001). Predicting hunting intentions and behavior: An application of the theory of planned behavior. *Leisure Sciences*, 23(3), 165-178.
- Hutchins, B. & Rowe, D. (2009). From broadcast scarcity to digital plenitude: The changing dynamics of the media sport content economy. *Television and New Media*, 10(4), 354-370.
- Jaworski, B., Kohli, A. & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54.
- Jones, L., Courneya, K., Vallance, J., Ladha, A., Mant, M., Belch, A. & Reiman, T. (2006). Understanding the determinants of exercise intentions in multiple myeloma cancer survivors: an application of the theory of planned behavior. *Cancer Nurse*. 29(3), 167-175.
- Kahle, L. & Riley, C. (2004). *Sports Marketing and the Psychology of Marketing Communication*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Kambitsis, C., Harahousou, Y., Theodorakis, N. & Chatzibeis, G. (2002). Sports Advertising in Print Media: the Case of 2000 Olympic Games. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(3), 155-161.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kerr, A. & Gladden, J. (2008). Extending the understanding of professional team brand equity to the global marketplace. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 3(1/2), 58-77.
- Kim, J., Lim, J. & Bhargava, M. (1998). The role of affect in attitude formation: a classical conditioning approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 143-152.
- Kim, M. & Trail, G. (2010). The effects of service provider employment status and service quality exchange on perceived organizational image and intention to attend a game. *Sport Management Review*, 13(3), 225-234.

Kim, Y. & Trail G. (2011). A conceptual framework for understanding relationships between sport consumers and sport organizations: A relationship quality approach. *Journal of Sport Management*, 25(1), 57-69.

Knowlden, A., Sharma, M. & Bernard, A. (2012). A Theory of Planned Behavior research model for predicting the sleep intentions and behaviors of undergraduate college students. *The Journal of Primary Prevention*, 33(1), 19-31.

Kwan, M., Bray, S. & Martin Ginis, K. (2009). Predicting physical activity of first-year university students: An application of the theory of planned behavior. *Journal of American College Health*, 58(1), 45-55.

Lachowetz, T., McDonald, M., Sutton, W. & Clark, J. (2001). The National Basketball Association: Application of costumer lifetime value. *Sport Marketing Quarterly*, 10(2), 181-184.

Lagae, W. (2005). *Sports Sponsorship and Marketing Communications: A European Perspective*, Financial Times Prentice Hall.

Lambin, J. (1994). *La Recherche Marketing*, Ediscience. Paris.

Levin, A., Joiner, C. & Cameron, G. (2001). The Impact of Sports Sponsorship on Consumers' Brand Attitudes and Recall: The Case of NASCAR Fans. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 23(2), 23-31.

Madhavaram, S., Badrinarayanan, V. & McDonald, R. (2005). Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Advertising*, 34(4), 69-80.

Maheswaran, D. & Sternthal, B. (1990). The effects of knowledge, motivation, and type of message on Ad processing and product judgments. *Journal of Consumer Research*, 17(1), 66-73.

Maheswaran, D., Sternthal, B. & Gurhan, Z. (1996) Acquisition and impact of consumer expertise. *Journal of Consumer Psychology*, 5(2), 115-133.

- Mahony, D. & Moorman, A. (2000). The relationship between the attitudes of professional sport fans and their intentions to watch televised games. *Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 131-139.
- Mahony, D., Madrigal, R. & Howard, D. (2000). Using the psychological commitment to team (PCT) scale to segment sport consumers based on loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 9(1), 15-25.
- Mao-Chou, S. (2013). The management of sports tourism: A causal modeling test of the theory of planned behavior. *International Journal of Management*, 30(2), 474-491.
- Mark, M., Donaldson, S. & Campbell, B. (2011). *Social Psychology and Evaluation*, Guilford Publications, New York.
- Mason, D. (1999). What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 402-419.
- Matzler, K., Fuller, J. & Faullant, R. (2007). Customer satisfaction and loyalty to Alpine ski resorts: The moderating effect of lifestyle, spending and customers' skiing skills. *International Journal of Tourism Research*, 9(6), 409-421.
- McDonald, M. & Milne, G. (1997). A conceptual framework for evaluating marketing relationships in professional sport franchises. *Sport Marketing Quarterly*, 6(2), 27-32.
- Mcpherson, S. & Thomas, J. (1989). Relation of knowledge and performance in boys' tennis: age and expertise. *Journal of Experimental Child Psychology*, 48(2), 190-211.
- Melnick, M. (1993). Searching for sociability in the stands: A theory of sports spectating. *Journal of Sport Management*, 7(1), 44-60.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press.
- Morgan, M. & Summers, J. (2005), *Sports Marketing*, Southbank, Vic. Thomson.
- Morwitz, V. & Schmittlein, D. (1992) Using Segmentation to Improve Sales Forecasts based on Purchase Intent: Which "Intenders" actually buy? *Journal of Marketing Research*, 29(4), 391-405.

- Mulin, B., Hardy, S. & Sutton, W. (2000), *Sport Marketing*, 2nd ed., Human Kinetics, Leeds.
- Murray, K. & Bellman, S. (2007). Playing games efficiently: Hedonic learning and loyalty. *Advances in Consumer Research*, 34, 247-248.
- Murray, K. (1991). A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities. *Journal of Marketing*, 55(1), 10-25.
- Norris, V. (1984). The economic effects of advertising: A review of the literature. *Current Issues and Research in Advertising*, 7(2), 39-134.
- O'Donohoe, S. (1995). Attitudes to advertising: A review of British and American Research. *International Journal of Advertising*, 14(3), 45-61.
- O'Halloran, J. (2013). *Latin American football nets record billion dollars in TV rights*. available at: [www.rapidthvnews.com/2013022826576/latin-american-football-nets-record-billion-dollars-in-tv-rights.html#axzz3JcuJBXZD](http://www.rapidthvnews.com/2013022826576/latin-american-football-nets-record-billion-dollars-in-tv-rights.html#axzz3JcuJBXZD) (accessed 12 December 2014).
- Ozanian, M., Atre, T., Fink, R., Reingold, J., Kimelman, J., Osterland, A. & Sklar, J. (1995). Suite deals: why the new stadiums are shaking up the pecking order of sports franchises. *Financial World*, 9, 42-56.
- Parnell, J. (2002). Competitive Strategy Research: Current Challenges and New Directions. *Journal of Management Research*, 2(1), 1-12.
- Pawle, J. & Cooper, P. (2006). Measuring Emotions-Lovemarks, The Future Beyond Brands. *Journal of Advertising Research*, 46(1), 38-48.
- Payne, A. & Frow, P. (1999). Developing a segmented service strategy: Improving measurement in relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 797-818.
- Pegoraro, A., Ayer, S. & Oreilly, N. (2010). Consumer Consumption and Advertising through Sport. *American Behavioral Scientist*, 53(10), 1454-1475.
- Peter J. & Olson J. (1993). *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, 3rd ed., Homewood Illinois: Irwin.

Plunkett, J. (2008). *Plunkett's sport industry almanac 2008: Sport industry market research, statistics, trends & leading companies*, Houston, TX: Plunkett Research.

Porcu, L., Del Barrio-García, S. & Kitchen, P. (2012). How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Communication and Society*, 25(1), 313-348.

Portugal, N. (2014). *Perú podría recaudar el doble por derechos de TV*, available at: <http://gestion.pe/mercados/peru-podria-recaudar-doble-derechos-tv-2112260> (accessed 11 January 2015).

Pyun, D. & James, J. (2011). Attitude toward Advertising through Sport: a Theoretical Framework. *Sport Management Review*, 14(1), 33-41.

Raney, A. (2006). *Why We Watch and Enjoy Mediated Sports*, in Raney, A. and Bryant, J. (Eds.), *Handbook of sports and media*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, US, pp.313-329.

Raudsepp, L., Viira, R. & Hannus, A. (2010). Prediction of physical activity intention and behavior in a longitudinal sample of adolescent girls. *Perceptual and Motor Skills*, 110, 3-18.

Richins, M. (1991). Social comparison and the idealized images of advertising. *Journal of Consumer Research*, 18(6), 71-83.

Ruihley, B., Runyan, R. & Lear, K. (2010). The Use of Sport Celebrities in Advertising: a Replication and Extension. *Sport Marketing Quarterly*, 19(3), 132-142.

Seok, K., Lee, S. & Kang-Bon, G. (2012). The influence of multimedia exposure on purchase intention of sponsored products: The case of the 2010 FIFA world cup. *International Journal of Sport Communication*, 5(2), 153-175.

Sheppard, B., Hartwick, J. & Warshaw, P. (1988). The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. *Journal of Consumer Research*, 15(3), 325-343.

Shropshire, K. (1995). *The Sports Franchise Game: Cities in Pursuit of Sports Franchises, Events, Stadiums, and Arenas*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, PA.

- Sierra, J., Taute, J. & Heiser, R. (2010). Personal Opinions and Beliefs as Determinants of Collegiate Football Consumption for Revered and Hated Teams. *Sport Marketing Quarterly*, 19(3), 143-153.
- Simon, H. (1993). Decision-making: Rational, nonrational and irrational. *Educational Administration Quarterly*, 29(3), 392-411.
- Skar, S., Sniehotta, F., Araujo-Soares, V. & Molloy, G. (2008). Prediction of behaviour vs. prediction of behaviour change: The role of motivational moderators in the theory of planned behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 57(4), 609-627.
- Smith, R. & Swinyard, W. (1983). Attitude-behavior consistency: The impact of product trial versus advertising. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 257-267.
- Sneath, J., Finney, Z. & Close, A. (2005). An IMC Approach to Event Marketing: The Effects of Sponsorship and Experience on Customer Attitudes. *Journal of Advertising Research*, 45(4), 373-381.
- Stambaugh, J., Yu, A. & Dubinsky, A. (2011). Before the Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(1), 49-63.
- Sujan, M. (1985). Consumer knowledge: Effects of evaluation strategies mediating consumer judgements. *Journal of Consumer Research*, 12(1), 31-46.
- Sumer, K. & Bayraktar, C. (2012). Business strategies and gaps in Porter's typology: a literature review. *Journal of Management Research*, 4(3), 100-119.
- Tacon, R. (2007). Football and social inclusion: Evaluating social policy. *Managing Leisure*, 12(1), 1-23.
- Taylor, R. (1992). *Football and its Fans: Supporters and their Relations with the Game*, Leicester University Press, Leicester.
- Vega, R., Ruiz, R. & Valle, S. (2010). Tendencia de acción de porteros de fútbol profesional: el caso de los penaltis. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 10(2), 23-32.
- Wann, D. & Branscombe, N. (1993). Sports fans: Measuring degree of identification with the team. *International Journal of Sport Psychology*, 24(1), 1-17.



- Wann, D. & Branscombe, N. (1995). Influence of identification with a sports team on objective knowledge and subjective beliefs. *International Journal of Sport Psychology*, 26(4), 551-567.
- Wells, D., Southall, R. & Peng, H. (2000). An analysis of factors related to attendance at division II football games. *Sport Marketing Quarterly*, 9(4), 203-210.
- Wolf, M. (2006). *On the future of video games*. In Messaris, P. and Humphreys, L. (Eds.), *Digital media: Transformations in human communication*, Peter Lang Publishing, New York, pp. 187-196.
- Yoo, B., Donthu, N. & Lee, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211.
- Zeithaml, V. (1981). *How consumer evaluation process differs between goods and services*, in Donnelly, J. and George, W. (Eds.), *Proceedings of the American Marketing Association Conference*, Chicago.
- Zhang, J., Pease, D. & Smith, D. (1998). Relationship between broadcasting, media and minor league hockey game attendance. *Journal of Sport Management*, 12(1), 103-122.
- Zhang, J., Pease, D., Lam, E., Bellerive, L., Pham, U., Williamson, D. & Wall, K. (2001). Sociomotivational factors affecting spectator attendance at minor league hockey games. *Sport Marketing Quarterly*, 10(1), 43-54.
- Zheng, K., Brown, J. & Dev, C. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063-1070.

### 3.8 Anexo 2: Cuestionario 2

#### Anexo 2:

CUESTIONARIO: Competitividad de Mercado en la industria deportiva: una perspectiva integral

#### ACCIONES DE COMUNICACIÓN COMERCIAL

En mi Club se realizan las siguientes acciones: (PUBLICIDAD)	Nada		Algo		Mucho
Utiliza anuncios en prensa para informar de sus características y productos/servicios institucionales	1	2	3	4	5
Da la posibilidad de adquirir productos relacionados con el Club (relojes, corbatas, pins, llaveros, camisetas, bolígrafos,...)	1	2	3	4	5
Dispone de emisora propia de TV y radio	1	2	3	4	5
Usa Internet para la comunicación de eventos institucionales	1	2	3	4	5
Dispone de vídeos y CD's para informar sobre sus recursos (número de seguidores, la localización de sus puntos de venta, las características de sus instalaciones...)	1	2	3	4	5
Usa medios de comunicación masivos para informar sobre los triunfos o acciones relacionadas con el club	1	2	3	4	5
Utiliza diversos medios de comunicación para informar de los fines de la organización (Plan de Mejora de la Calidad, estatutos,...)	1	2	3	4	5
Dispone de folletos y boletines sobre su participación en diversos campeonatos	1	2	3	4	5
Dispone de herramientas de comunicación para publicitar su marca (carteles, vallas publicitarias...)	1	2	3	4	5
Tiene una marca que identifica al club con características muy definidas	1	2	3	4	5
Tiene un slogan	1	2	3	4	5
Posee un archivo fotográfico (con imágenes del Club, eventos, actos académicos,...)	1	2	3	4	5
Dispone de medios para acceder a la historia de sus jugadores, entrenadores...	1	2	3	4	5
Posee catálogos donde publicita los beneficios que tienen las personas por afiliarse como socios	1	2	3	4	5

#### PROCESO DECISIONAL

##### Conocimiento del seguidor

	Nada		Algo		Mucho
Conozco mucho sobre la historia de mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Estoy muy familiarizado con los jugadores actuales de mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Estoy muy familiarizado con los entrenadores pasados de mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Conozco muy bien la trayectoria del entrenador actual de mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Cuando se trata de mi equipo favorito, estoy muy informado acerca de toda su tradición de triunfos y derrotas	1	2	3	4	5
En relación con otros fans, estoy muy bien informado acerca de mi equipo favorito	1	2	3	4	5

**Actitud**

	Nada    Algo    Mucho				
Para mí venir a los partidos es importante	1	2	3	4	5
Para mí venir a los partidos es emocionante	1	2	3	4	5
Para mí venir a los partidos es placentero	1	2	3	4	5
Para mí venir a los partidos es divertido	1	2	3	4	5

**Normas Subjetivas**

	Nada    Algo    Mucho				
Las personas que son importantes para mí, aprueban que sea fan de mi equipo	1	2	3	4	5
Voy al partido cuando mi familia o amigos asisten también	1	2	3	4	5
Veo los partidos acompañado de familiares o amigos	1	2	3	4	5
Las personas que son importantes en mi vida piensan que debería venir a los encuentros	1	2	3	4	5

**Control**

	Nada    Algo    Mucho				
Para mí venir a los encuentros es fácil	1	2	3	4	5
El precio de la entrada y los horarios de juego son correctos	1	2	3	4	5
Resulta sencillo venir al estadio, encontrar medio de transporte y aparcamiento	1	2	3	4	5
Tengo muchas facilidades para afiliarme como socio del club	1	2	3	4	5
Es fácil poder ver los partidos en TV	1	2	3	4	5
Encuentro fácilmente noticias relacionadas con mi equipo	1	2	3	4	5

**Intención**

	Nada    Algo    Mucho				
Ya planeo cuando vendré la próxima vez en los próximos 6 meses	1	2	3	4	5
Me preocupo por buscar el calendario de los partidos de mi equipo	1	2	3	4	5
Intentaré venir/ver a algún partido en los próximos 6 meses	1	2	3	4	5
Hablo positivamente de la experiencia del evento a los demás	1	2	3	4	5

---

**VARIABLE DEPENDIENTE**

---

**Valor del ciclo de vida del seguidor**

	Nada		Algo		Mucho
Me pongo o uso la marca de mi equipo favorito en mi ropa y artículos (camiseta, chaqueta, sombrero, taza, etc.) para el uso diario	1	2	3	4	5
Un alto porcentaje de mis gastos de ocio los destino para apoyar a mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Voy continuar asistiendo a los partidos para apoyar a mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Continuare viendo los partidos por TV, aunque tenga que pagar por ello	1	2	3	4	5
A pesar que los precios de los artículos y/o las entradas de mi equipo favorito sean más altos que la competencia, yo seguiré apoyando a mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Presto mucha atención a los detalles del logotipo (marca) de mi equipo favorito	1	2	3	4	5
A menudo utilizo los medios de información (por ejemplo, Internet, revistas) para buscar noticias y chismes de mi equipo favorito	1	2	3	4	5
Comunico la información positiva de mi equipo favorito a otras personas	1	2	3	4	5
Cuando mis amigos piden mi sugerencia, les recomiendo ver jugar a mi equipo favorito	1	2	3	4	5

Marque lo que  
corresponde

>

Sexo		Edad			Titulación			
H	M	18-20	21-23	+ de 24	Estudiante	LICENC	POSGR	OTROS
1	0	0	1	2	0	1	2	3

---

#### **4. Capítulo 4: Estrategias Competitivas y Gestión Deportiva: una perspectiva de la Teoría Basada en Recursos aplicado al sector del fútbol**

---

La Teoría Basada en los Recursos (TBR) parte de la base que la empresa está conformada por un conjunto heterogéneo de recursos que, combinados, se distinguen del resto. Además, se fundamenta en la premisa que cuando estos recursos son valiosos y raros pueden generar ventajas competitivas que permitirán, luego, establecer estrategias competitivas.

La gestión deportiva no es ajena a establecer estrategias competitivas a nivel de sus organizaciones. Por el contrario, las organizaciones deportivas, hoy en día, requieren del diseño e implementación de estrategias que las permitan diferenciarse de sus competidores y generar resultados positivos sostenibles.

En el presente capítulo, se usa a la Teoría Basada en Recursos (TBR) como base para un modelo que permite integrar las acciones organizacionales con las variables que pueden moderar, directa o indirectamente, su impacto en el desempeño de los clubes de fútbol.

##### **4.1 Introducción**

Actualmente, los equipos deportivos compiten por los consumidores que pudieran optar por asistir a otras opciones de entretenimiento disponibles (Longley, 2013). Esta situación ha sido reconocida desde hace décadas, pues, en lugar de competir dentro de un mercado limitado, las organizaciones deportivas tienden a rivalizar en un mercado de entretenimiento cada vez más amplio (Grauer, 1989). Esta situación competitiva se amplía porque la televisión permite que los espectadores puedan optar por elegir entre diversos deportes profesionales u otros tipos de programación procedentes de diversos lugares. Hecho que afectan los ingresos generados por los derechos a televisar los espectáculos deportivos y que, además, se considere que las organizaciones deportivas tengan que competir por diversos mercados, tanto locales como nacionales e internacionales (Noll, 1982).

En esta situación, en donde el mercado es maduro, la retención de los clientes es considerada un elemento esencial de la gestión empresarial (Ahmad & Buttle, 2002), pues, estos tienen un alto impacto en la cuota de mercado como en la rentabilidad de las empresas (Keaveney, 1995; Rust & Zahorik, 1993; Buttle, 2012).

Por tanto, en este contexto, la gestión estratégica es una de las áreas de mayor impacto en el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones deportivas. Para lo cual, se requiere que los gestores deportivos desarrollen estrategias competitivas que les generen beneficios concretos a sus organizaciones (Jinga, 2015). Esta necesidad es mayor si se considera que elementos como la globalización o el creciente uso de las tecnologías de la información favorecen a frecuentes e inciertos cambios en los mercados (Jackson et al., 2003). Por ello, obtener una ventaja competitiva se ha convertido en un elemento de extrema importancia, especialmente, en mercados muy competitivos, con desaceleración económica y de escaso crecimiento; como es el caso de los clubes deportivos (Ratten & Ferreira, 2016), especialmente en países en vías de desarrollo.

Aunque, este panorama ha presentado importantes retos estratégicos a los responsables de las organizaciones deportivas (Fink, 2013; Lera-López & Rapún-Gárate, 2007), la integración de las estrategias competitivas en las actividades de las organizaciones deportivas es un tema explorado superficialmente por los académicos especializados en esta área de estudio (Ratten & Babiak, 2010).

Por este motivo, los académicos deben proveer a las organizaciones deportivas el conocimiento de cuáles son los factores que pueden administrar para mejorar su competitividad (Ferkins & Shilbury, 2010) y eficiencia (Babiak, 2007; Miragaia et al., 2016).

Por ende, se considera que existe una oportunidad para investigar la relación entre las estrategias competitivas que pueden ser aplicadas a las organizaciones deportivas. Al respecto, la literatura indica que la Teoría Basada en Recursos ha sido usada en

investigaciones en organizaciones deportivas (Gerrard, 2003; Holcomb et al., 2009; Smart et al., 2008; Sirmon et al., 2008; Wolfe et al., 2005; Wright et al., 1995). Y, aunque, se han realizado importantes progresos para entender tanto los efectos directos de los recursos (Crook et al., 2008) cómo su complementariedad (Adegbesan, 2009) sobre la creación de valor, aún queda por conocer como algunos recursos pueden moderar el desempeño organizacional (Lechner & Gudmundsson, 2012).

La contribución de este artículo es usar la Teoría Basada en Recursos (TBR) como base para un modelo que permite integrar las acciones organizacionales, con las variables que pueden moderar, directa o indirectamente, su impacto en el alto desempeño de los clubes de fútbol.

Por otro lado, en el Perú, el deporte de mayor aceptación popular es el fútbol (García, 2011). Al año 2012, los 5 principales clubes de fútbol del Perú (Universitario, Alianza Lima, Cienciano, Melgar y Sport Boys) tenían grandes deudas con la administración tributaria peruana que sumaban 190 millones de soles (La Republica, 2012). Ante esta coyuntura, el presente artículo ayudará a los clubes de fútbol peruano a entender cómo pueden usar las variables de nuestro modelo para lograr un desempeño organizacional exitoso.

## **4.2 Revisión de la literatura y marco teórico**

En esta parte se expone la Teoría Basada en Recursos, así como las principales variables que han sido consideradas en el modelo a validar. Se analizan las acciones de Promoción comercial que pueden usar los clubes para influir en las variables decisionales de sus fans que impactan en el desempeño organizativo de los clubes de fútbol.

### **4.2.1 La Teoría Basada en Recursos (TBR)**

Según varios autores (Flagestad & Hope, 2001; Barney et al., 2011; Slotegraaf et al., 2003; Vorhies & Morgan, 2005) se podría afirmar que una de las principales teorías

que presenta la literatura sobre las estrategias para obtener una ventaja competitiva sostenible, es la Teoría Basada en Recursos (TBR). Existen varias razones para justificar su amplia presencia en la literatura. La primera, es que, aunque el razonamiento se originó en el área de la estrategia; sin embargo, ha encontrado uso generalizado en operaciones, recursos humanos, negocios internacionales y marketing (Wernerfelt, 2014). Por ello, la TBR se puede usar en varias áreas de marketing porque ofrece un marco para integrar múltiples y diferentes recursos que pueden explicar los efectos sinérgicos y diferenciales sobre el rendimiento, así como las contingencias asociadas con cada uno ellos (Fang et al., 2011).

La segunda razón es que los investigadores, tanto en marketing y gestión, sostienen que la TBR ofrece un paradigma unificador que sintetiza diversa literatura a través de diferentes perspectivas (Palmatier et al., 2007). En resumen, la TBR se propone como una "teoría de las teorías" que podría resumir otras teorías en un marco único (Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 1993). Esta importancia teórica se refleja en que el uso de TBR en la investigación de marketing ha aumentado en más de 500% en la última década (Kozlenkova et al., 2014).

La TBR es útil para explicar, teóricamente, la relación entre los recursos y las capacidades que requieren desarrollar y aplicar las empresas para obtener el éxito competitivo (Rumelt, 1984). Por lo tanto, la TBR ofrece conceptos que pueden ser aplicados por las organizaciones deportivas para obtener una ventaja competitiva basada en sus mercados. Al respecto, Levinthal & Myatt (1994) proponen que muchas de las capacidades organizativas surgen, se refinan o deterioran, como resultado de las actividades de mercadeo de los productos. Igualmente, Gimeno & Woo (1999) afirman que la investigación basada en TBR enfatiza que la sostenibilidad de una empresa depende de su capacidad para evitar que los rivales erosionen su posición en el mercado.

Por ello, esta teoría permite integrar la perspectiva de competitividad basada en el mercado, propuesta por Day & Wensley (1988). Según estos autores, la ventaja



competitiva debe ser considerada desde la perspectiva del consumidor, pues estos son quienes determinan a los vencedores en el mercado (Kotler et al., 1987).

Para esta investigación, la TBR permite obtener la ventaja competitiva mediante los antecedentes y los resultados organizacionales. Esta perspectiva facilita integrar la propuesta de Day & Wensley (1988) para quienes los antecedentes organizacionales son las fuentes de la ventaja competitiva. Estas incorporan las capacidades y recursos asociados a las estrategias promocionales que pueden usar los clubes de fútbol. Según Davies (1992), las promociones pueden proporcionar una dirección en la orientación y posicionamiento de las decisiones estratégicas y ayudan a desarrollar y mantener una ventaja competitiva. La cual, se sostiene por la construcción de un flujo constante de promociones, que se apoyan entre sí, dentro de un plan estratégico. Asimismo, porque las promociones permiten construir un liderazgo por diferenciación o posicionamiento y son capacidades específicas de marketing, las cuales capturan el acierto de las empresas para conectarse con sus clientes (Day, 1994, 2001).

Este supuesto es compatible con la propuesta de Day & Wensley (1988) sobre las posiciones de ventaja o la manera en como los antecedentes se transforman en capacidades o resultados externos. Estos autores afirman que las fuentes generan posiciones de ventaja, las cuales son la diferenciación o posicionamiento superior que se forma el mercado sobre la empresa, respecto a la competencia. Así, en esta investigación las posiciones de ventaja son los factores motivacionales de los seguidores (por ejemplo, Identificación con el equipo) que son formados por las promociones o antecedentes. Esta elección coincide con la imagen o reputación corporativa como algunas de las capacidades externas propuestas por varios autores (Lado & Wilson, 1994; Verdin & Williamson, 1994) y pueden conseguirse por adecuadas actividades promocionales (Keller, 1993).

Los resultados del desempeño organizacional son los recursos y capacidades superiores obtenidas por las posiciones de ventaja y que constituyen obstáculos contra las ofensivas lanzadas por los competidores. Estos resultados ayudan a las organizaciones a obtener mayores beneficios en sus mercados. En este caso, para la

presente investigación el resultado está constituido por la tendencia en consumir más productos de sus clubes, así como la intención de acudir y visualizar los espectáculos deportivos en donde participen sus clubes preferidos.

#### 4.2.2 Los antecedentes: las acciones de Promoción comercial

La promoción ha sido definida como las actividades que complementan a la publicidad y a la venta personal (Watson & Barton, 1990). Esta definición ha sido ampliada por autores que indican que la promoción busca llamar la atención sobre un producto y/o refuerzan el mensaje de la publicidad e incluye todas las formas de comunicación - excepto relaciones públicas, venta personal o publicidad (Krugman et al., 1994). Asimismo, la promoción busca dar un impulso temporal a las ventas, a través de actividades tales como, el cambio de cupones, muestras gratuitas, los dos por uno, etc. (Blythe, 2000). Dentro de este objetivo, se encuentran varios tipos de promociones, que basadas en el precio, buscan ofrecer una razón a corto plazo para la compra (Kotler et al., 1999; Tellis, 1998). Por eso, la promoción de ventas es usada por las empresas, principalmente, para aumentar las ventas en el corto plazo por su capacidad amplia para influir, tanto en los consumidores como en todos los agentes de los mercados.

En el sector servicios, se ha encontrado que las empresas han usado exitosamente las promociones de ventas para influir positivamente en la decisión de compra y de recompra de servicios de los consumidores (Bakırtaş, 2013). En cuanto a las razones de su influencia, la literatura coincide en señalar que esta variable puede impulsar la compra de un producto o servicio (Smith, 1993) porque afecta la percepción de precio, valor e intención de compra de los compradores (Munger & Grewal, 2001). Asimismo, por su importancia, se ha estudiado la influencia positiva de la promoción en el incremento de la imagen de marca (Graeff, 1996) y de la intención de compra (Chen et al., 1998; Smith & Vogt, 1995). En el área deportiva, las escasas investigaciones también recomiendan usar medidas promocionales tales como el contacto con el equipo y descuentos en las entradas al estadio (Wakefield & Sloan, 1995).

En el consumo de deportes, Armstrong & Paretto Stratta (2004) estudiaron el impacto de las promociones en la asistencia a espectáculos deportivos y encontraron que estas podían influir en las motivaciones de los asistentes. Igualmente, Balwant Samra & Wos (2014) indican que el desarrollo de campañas de promoción y estrategias de marketing deportivo pueden ayudar a los clubes para impulsar la asistencia y consumo de sus deportes. Más aun, las promociones pueden ser empleadas por dichas organizaciones como un método de segmentación para aumentar los ingresos adicionales de sus fans, y, así, contrarrestar la competencia generada por el número creciente de opciones de entretenimiento.

#### 4.2.3 Posiciones de ventaja: factores motivacionales de los seguidores

##### 4.2.3.1 La identificación con el club

Existen varias definiciones de identificación con el club y todas ellas coinciden en que, en general, los determinantes del consumo deportivo incluyen aspectos psicológicos y de pertenencia social; entre los que destacan las conexiones tribales y logros vicarios (Smith & Stewart, 2007), todos relacionados con la identificación del fan. Asimismo, la identificación de éstos con el club es un determinante importante para el consumo de los deportes (Koo & Hardin, 2008; Robinson et al., 2004) y un apoyo poderoso para los equipos deportivos (Dalakas & Melancon, 2012).

En cuanto a las definiciones, este constructo es definido como la percepción de la conexión que tienen los fans con su club y con los logros y errores de su equipo, como si fueran propios (Ashforth & Mael, 1989; Wann & Weaver, 2009). Asimismo, es el deseo de sentir una conexión o una afiliación con su equipo para disfrutar el deporte como una fuente de entretenimiento (James & Ross, 2004). Es el apoyo de los fans que sostiene la industria del deporte (Taylor, 1992). Pues, aunque hay placer cuando se ve por TV el desempeño del equipo, la intensidad real proviene de la identificación del fan con su equipo, mientras este se esfuerza por ganar (Whannel, 1992).

#### 4.2.3.2 La autoexpresión del fan

Una definición amplia de la autoexpresión indica que es la percepción que tiene un consumidor del grado en que la marca específica aumenta el yo social y/o refleja el yo interior (Carroll & Ahuvia, 2006).

Este es un constructo que se presenta como una motivación importante para explicar la conducta de los fans deportivos (Wann et al., 2001), pues el deporte es una actividad por la cual el cuerpo humano se autoexpresa (Sudo, 2001). La autoexpresión permite a los fans que tengan la oportunidad de sentirse bien, cuando su equipo desarrolla un buen desempeño (Wann & Waddill, 2003) y por eso, este constructo es estudiado en la industria de la recreación (Gahwiler & Havitz, 1998; Kyle et al., 2004; Kyle & Mowen, 2005) y es uno de los predictores importantes de asistencia a los espectáculos deportivos (Kahle et al., 1996; Nassis & Theodorakis, 2008).

Dado que la autoexpresión se refiere al deseo que tiene una persona de representarse a sí misma (Kyle & Mowen, 2005), esto le permite oponerse a otras personas a través de su participación en una actividad (McIntyre & Pigram, 1992). Por eso, se ha encontrado que algunos fans suelen ver los partidos de fútbol como una actividad de recreación, mientras que para otros fans esta actividad es un medio que les permite la autoexpresión (Zetou et al., 2013).

Por lo tanto, dado que la autoexpresión permite establecer una relación simbólica entre los fans con sus equipos; pues, les permite manifestar su identidad propia (Wann et al., 2000). El nivel en el cual un equipo es percibido como un medio de alta o baja autoexpresión influencia el interés de sus fans (Tsiotsou, 2010). Por tanto, los clubes deben comunicarse con sus fans, para que puedan ser percibidos como personalmente importantes y tengan un rol central en sus vidas (Alexandris & Tsiotsou, 2012).

#### 4.2.3.3 La satisfacción del fan

Aunque, desde hace décadas, se ha estudiado el tema de la satisfacción del cliente (ver Cardozo, 1965), aún no se encuentra amplio consenso en su definición (Giese & Cote, 2000). Por ejemplo, Oliver (1981) indica que los clientes forman su satisfacción respecto a un producto como resultado de las comparaciones subjetivas (o directas) entre sus expectativas y percepciones. También se define como el grado en que el seguidor percibe que el rendimiento de un producto o servicio cumple o supera las expectativas del cliente (Oliver, 1980; Spreng et al., 1996). Asimismo, algunos autores indican que la satisfacción es la respuesta resultante de la comparación entre el desempeño de un producto con un estándar previo a la compra (Halstead et al., 1994). Otros autores indican que la satisfacción es un precedente de la calidad percibida de un servicio (Parasuraman et al., 1988). De acuerdo a diversos autores (Anderson & Fornell, 1994; Cheng et al., 2011) en lo que parece haber acuerdo es que la satisfacción es un importante predictor de la lealtad del cliente.

Para el presente estudio, se asume la literatura sobre la teoría de la satisfacción del cliente, que indica que los consumidores utilizan opiniones sobre el rendimiento esperado de un producto para determinar si va a hacer una compra (Miller, 1977). Esta definición de satisfacción está relacionada a las expectativas que usa el decisor como soporte cognitivo en su proceso evaluativo (Johnson et al., 2001). El rol de las expectativas o predicciones que realiza el consumidor sobre los resultados del desempeño de un producto (Tse & Wilton, 1988) en la formación de la satisfacción ha sido estudiado por diversos autores y en diversas áreas (Zeithaml et al., 1993; Del Bosque et al., 2006). Esta perspectiva también está relacionada con el afecto a la marca, la cual es definida como el potencial que tiene la marca de evocar una respuesta emocional en sus consumidores, cuando la usen (Chaudhuri & Holbrook, 2001).

Para los clubes de fútbol es importante conocer el funcionamiento de este constructo; pues, es la primera etapa en desarrollar la atracción de sus fans, ya que antes de establecer cualquier conexión psicológica con el equipo los fans deben decidir si un

equipo les gusta más que otros (James, 2001). Más aun, se conoce que diversos estudios encuentran una relación positiva entre la satisfacción y la asistencia a los eventos deportivos (Laverie & Arnett, 2000; Trail et al., 2005) y a la lealtad cognitiva (Madrigal, 1995; Bodet & Bernache-Assollant, 2011; Chiou & Droge, 2006).

#### 4.2.4 Los resultados del desempeño organizacional

Para comparar el desempeño de los clubes de fútbol existen una serie de métricas, tanto financieras como no financieras. Según Deloitte (2016) en The Money League para clasificar a los clubes se usa su capacidad para generar ingresos a partir de la jornada (incluyendo las ventas de boletos y de entretenimiento corporativo), derechos de radiodifusión (incluyendo distribuciones de la participación en ligas domésticas, copas y competiciones de clubes europeos) y comerciales (incluyendo patrocinio, merchandising, tours por el estadio y otras operaciones comerciales).

Estos criterios coinciden con los propuestos por otras organizaciones. Según PWC (2011), el mercado deportivo consta de: i) patrocinios, que incluyen pagos para tener un producto asociado con un equipo, liga o evento y derechos de denominación; ii) recaudación de ingresos por eventos deportivos en vivo, derechos para que las cadenas de televisión transmitan el espectáculo por cable, televisión, radio terrestre, radio por satélite, Internet y dispositivos móviles y iii) merchandising, que incluye la venta de productos con licencia con logotipos de equipos o ligas, parecidos a jugadores u otra propiedad intelectual.

A medida que las organizaciones deportivas basan su éxito económico en la compra repetida de las diversas fuentes de sus ingresos (merchandising, boletos, transmisión en medios, etc.); las estrategias que los clubes establecen con sus mercado para mantener estos ingresos tienen el potencial de proporcionarles una ventaja competitiva importante (Williams & Chinn, 2010).

#### 4.2.4.1 Consumo de merchandising

La compra y exhibición de artículos con licencia de los equipos deportivos ha sido vista como un comportamiento común de los aficionados al deporte (Dionísio et al., 2008; Kwon & Armstrong, 2006; Kim & James, 2016).

Asimismo, desde hace más de una década se reconoce que el merchandising representa una parte sustancial de los ingresos de los equipos profesionales de fútbol (Derbaix et al., 2002). Por ejemplo, en el año 2015 el ingreso del mercado deportivo alcanzó los 20,07 mil millones de dólares (Statista, 2016).

Este fenómeno ha permitido a las organizaciones deportivas liberarse de depender de los ingresos obtenidos por la asistencia a los estadios (Burton, 1996; Gorman & Calhoun, 1994). Además, este mercado constituido por los banderines, los sombreros, las camisetas y otros artículos licenciados por los clubes, no solamente ha llevado a que los clubes incrementen sus beneficios, sino que, también, les permite fidelizar a los clientes (Williams & Chinn, 2010) y penetrar en los mercados globales (Cousens & Slack, 1996).

Esta importante práctica también ha sido reconocida por diversos autores, quienes han investigado diversos aspectos sobre su consumo. Por ejemplo, las razones por la que los fans adquieren el merchandising de los clubes deportivos (Apostolopoulou, et al., 2012), las percepciones sobre la calidad del producto y el fabricante (Kwak & Kang, 2009; Kwon et al., 2008) y su influencia en la identificación del fan (Ahn et al., 2012).

Se ha demostrado que los aficionados al deporte con altos niveles de identificación exhiben regularmente merchandising de su club (Wann & Branscombe, 1993), no solo para las ocasiones deportivas sino para uso regular (Kwon et al., 2006). Además, son más propensos a desarrollar compras impulsivas del merchandising de su equipo deportivo (Kwon & Armstrong, 2002).

#### 4.2.4.2 Consumo de medios

Desde hace décadas se ha indicado que los clubes deportivos profesionales cada vez más dependen de los ingresos provenientes de las transmisiones por televisión y otros medios de comunicación (Bellamy, 1988; Chandler, 1991; Horowitz, 1978; Rowe, 1995). Sobre todo cuando sus fans no pueden asistir a los juegos, estos verán los espectáculos en televisión y así contribuirán a sostener el billonario mercado de consumo deportivo (Ozanian et al., 1995).

Una de las causas del crecimiento de la industria del deporte profesional ha sido la televisión (Whannel, 1992) y la radiodifusión (Zhang & Smith, 1997), en donde los fans constituyen un segmento bastante homogéneo para las empresas de televisión (Wilson, 1994); aunque ya desde hace décadas se ha apreciado una tendencia a incorporar más variedad de edades y de género (Hofacre & Burman, 1992).

El crecimiento se basa en una relación simbiótica entre el deporte y sus audiencias, ya que éste construye las audiencias de televisión y otros medios de comunicación; y estas audiencias se constituyen en el motor económico de dichos medios (Wolfe et al., 1997). Además, las diversas competiciones deportivas también han generado la competitividad entre las empresas de televisión por transmitir estos espectáculos (Leonard II, 1993) y por el tiempo que venden a los publicistas de las empresas que, también, quieren impactar en este segmento (Turner & Shilbury, 1997). Para los clubes deportivos es importante el uso de los medios, pues mejora y refuerza el contacto con sus fans y crea una relación más personal cuando permite que estos puedan ver a sus jugadores favoritos e informarse de muchos aspectos sobre su club (Whannel, 1992).

Recientemente, se aprecia una tendencia a incrementarse el consumo de los deportes a través de los medios de comunicación (Pritchard & Funk, 2006) y a adaptarse a las demandas de las nuevas generaciones de consumidores (Cleland, 2011). Los jóvenes aficionados al fútbol exigen que su experiencia con el fútbol también se traslade a los dispositivos móviles y al uso de las redes sociales (Newsroom, 2016). Pero, aunque hay



cambios en la tecnología, se mantiene la afirmación que el éxito de los clubes deportivos profesionales se basa en la participación de sus fans a través de los nuevos medios (Loakimidis, 2010), pues estos generan fidelización (Walker et al., 2010) y son el preámbulo de los beneficios económicos (Rahimizadeh, et al. 2012).

#### 4.2.4.3 La intención de consumo

La comprensión de las intenciones de los espectadores en cuanto a su consumo de deporte es importante para que los clubes puedan desarrollar estrategias exitosas (Aycan et al., 2014). También, es importante para el éxito financiero de las organizaciones deportivas, en donde el interés de los fans es vital para su participación económica (Dobie et al., 2005).

Esta afirmación es apoyada por los resultados de las investigaciones empíricas. Por ejemplo, se ha encontrado que las intenciones de los fans para participar en futuras acciones de consumo deportivo, dependen de la identificación con su equipo y de la satisfacción con el desempeño del mismo (Gray & Wert-Gray, 2012).

En la literatura de negocios, este constructo se ha operacionalizado como la intención de desarrollar conductas informales de comunicación entre consumidores, como el boca-a-boca favorable a la empresa (East et al., 2008). Además de esta comunicación positiva, otros autores han sugerido la intención de recompra (Cronin et al, 2000).

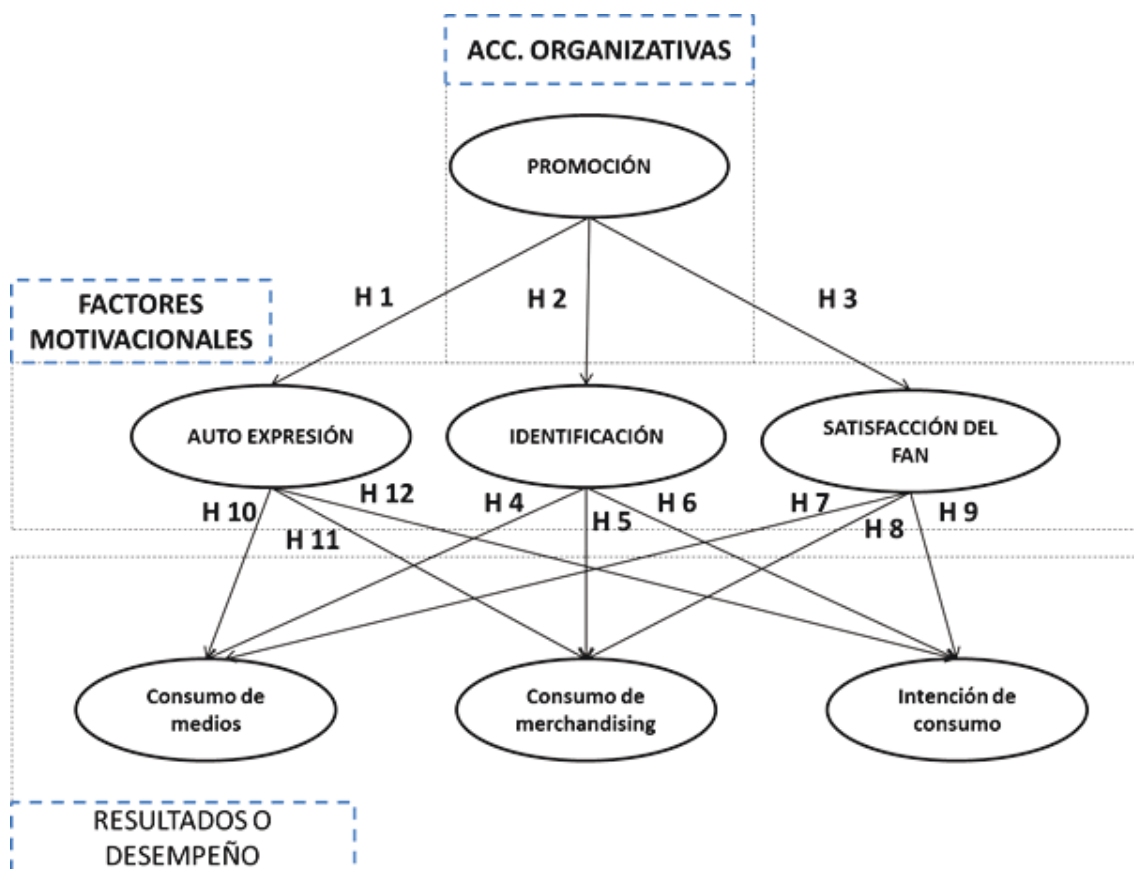
En el contexto de consumo de los deportes, las intenciones de comportamiento han sido conceptualizadas como un constructo multidimensional que incluye la repetición de la intención de acudir, la intención de consumo de medios y la intención de compra de merchandising del club (Byon et al., 2010; Fink et al., 2002). A esta operacionalización, también, se agrega la intención de ir a espectáculos cercanos y futuros. Estas variables han sido usadas en otras culturas, en las cuales, también se ha validado su relación con la propensión al consumo deportivo (Won & Kitamura, 2007). Asimismo, dichas variables se mantienen a pesar de las diferencias de género, motivaciones y habilidades físicas de los fans (Byon et al., 2011).

Por lo tanto, el estudio de las intenciones de consumo deportivo es vital para los clubes profesionales, cuyos beneficios económicos dependen del comportamiento de compra de sus fans. Por ello, es importante entender el comportamiento del espectador y, específicamente, los factores que pueden tener influencia sobre sus intenciones futuras de consumo (Shapiro, et al., 2013).

### 4.3 Modelo Propuesto e Hipótesis

La Figura 3 muestra el modelo propuesto para indicar las variables organizativas (Promoción); los factores motivacionales de los aficionados, así como las variables de desempeño o resultados de los clubes de fútbol. Las hipótesis entre las variables integradas en el modelo serán comentadas a continuación.

**Figura 3. Modelo e Hipótesis Propuestos**



Elaboración propia

#### 4.3.1 Influencia de las acciones promocionales en los factores motivacionales del fan

##### 4.3.1.1 Influencia de acciones promocionales en la autoexpresión

Las promociones deben tomar en cuenta los valores que impulsan la autoexpresión de los consumidores; pues, existe una relación positiva entre ambas variables que puede ser usada por las empresas para incrementar la tendencia de compra en sus mercados (Johansson & Carlson, 2014; Schindler, 1989; Shimp, 2008). Esta relación se mantiene a pesar de los medios digitales usados para desarrollar las acciones promocionales y las diferencias en las características generacionales de los potenciales consumidores (Serazio, 2015); sobre todo porque los deportes son una autoexpresión de los consumidores (Cashmore, 2000). Así, de acuerdo a las relaciones mencionadas anteriormente, se elabora la siguiente hipótesis:

H 1. A más nivel de acciones promocionales del club, se encontrará un mayor nivel de autoexpresión del fan.

##### 4.3.1.2 Influencia de acciones promocionales en la identificación con el equipo

En diversas investigaciones se ha encontrado que la identificación del consumidor está muy asociada al contacto que éste tiene con la organización (Bhattacharya et al., 1995; Dutton et al., 1994). Por lo tanto, a más formas de contactar a los consumidores y hacerles participar en los eventos de la organización, se encontrará una mayor identificación (Gwinner & Swanson, 2003). También, se ha encontrado que las promociones, como comunicaciones del club, pueden ayudar a la construcción de la identificación del fan con su club (Pegoraro, 2010; Santomier, 2008). Esta afirmación se basa en que la información sobre los aspectos positivos del grupo con el cual uno se identifica, ayuda a mejorar el concepto de sí mismo (Wann & Branscombe, 1995) y puede reforzar la elección de un deporte o un club (Cobb-Wallgren et al., 1995).

Por tanto, si los clubes desean que sus fans se identifiquen con ellos, deben usar las campañas promocionales (Gwinner & Swanson, 2003; Fink et al., 2002) para reforzar

los vínculos emocionales que mantienen con sus seguidores (Funk & James, 2001). De esta manera, y tomando en cuenta las relaciones mencionadas anteriormente, se elabora la siguiente hipótesis:

H 2. A más nivel de acciones promocionales del club, se encontrará un mayor nivel de identificación del fan con su equipo.

#### 4.3.1.3 Influencia de acciones promocionales en la satisfacción del Fan

Las promociones también ayudan a mejorar el placer del consumo de deportes. Esta afirmación se basa en que la satisfacción ocurre cuando las expectativas son cumplidas o excedidas por las empresas. Las expectativas de satisfacción de los consumidores pueden ser influidas por las acciones de promoción comercial (Olshavsky & Miller, 1972).

Asimismo, porque se conoce que el fan no sólo evalúa el evento en sí sino que valora toda la satisfacción que está asociada a la experiencia deportiva (Smith & Stewart, 2007); la cual puede ser influida por las acciones promocionales (Irwin et al., 2008). Igualmente, porque los diversos tipos de promoción influyen en los valores hedonistas que están relacionados a la satisfacción que se encuentra en la compra (Chandon et al., 2000; Kwok & Uncles, 2005; Santini et al., 2015). Por lo tanto, y de acuerdo a las relaciones mencionadas anteriormente, se formula la siguiente hipótesis:

H 3. A más nivel de acciones promocionales del club, se encontrará un mayor nivel de satisfacción del fan.

#### 4.3.2 Influencia de los factores motivacionales del fan en el desempeño del club

Desde hace décadas, varios autores han señalado la influencia de factores motivacionales, con diversos aspectos, relacionados al consumo deportivo (Cialdini et al., 1976; Wann & Branscombe, 1993). Por ejemplo, un alto nivel de identificación del fan está asociado a altos beneficios económicos de su club (Fink et al., 2002; Madrigal,

1995; Wakefield, 1995; Wann & Branscombe, 1993). A continuación, se presentan las relaciones entre las variables motivaciones y los criterios de desempeño que han sido incorporados al presente modelo.

#### 4.3.2.1 Identificación con consumo de medios

Según la literatura, existe una relación entre el nivel de identificación del fan con su equipo, con la tendencia a gastar más tiempo y dinero en el proceso de visualizar a su equipo (Wann & Branscombe, 1993; Wann et al., 1999). Esta afirmación es reforzada por (Greenwood et al., 2006) quienes indican que los fans con alta identificación son su equipo muestran una mayor disposición a invertir altas cantidades de tiempo y dinero para ver jugar al equipo por televisión. Por este motivo, los fans con altos niveles de identificación del equipo son, claramente, los segmentos objetivos de los equipos deportivos; por su interés en seguir las actividades de su equipo (Sutton et al., 1997) y que esto se traduce en un alto consumo de medios (Gau et al., 2009). Ante esto se propone la siguiente hipótesis.

H 4. A mayor identificación con el club deportivo se encontrará un mayor nivel de consumo de medios.

#### 4.3.2.2 Identificación y consumo de merchandising

Una revisión de la literatura existente, muestra que desde hace décadas, Sutton et al. (1997), propusieron que los fans altamente identificados están más dispuestos a invertir dinero en un equipo con el que se identifican; particularmente, en lo que se refiere a la compra de merchandising relacionada con dicho equipo. Por lo tanto, existe una asociación entre el nivel de identificación del fan con su equipo y la tendencia a gastar más dinero en la compra de este tipo de merchandising (Fink et al., 2002; Madrigal, 1995; Wakefield, 1995; Wann & Branscombe, 1993). Esta asociación entre identificación del fan y su consumo de merchandising ha sido validada por Gau et al. (2009), en el contexto deportivo, pero asociado a la calidad de servicio percibida. Por ello, se desprende la siguiente hipótesis.

H 5. A mayor identificación con el club deportivo se encontrará un mayor nivel de consumo de merchandising.

#### 4.3.2.3 Identificación e intención de consumir

La literatura muestra que investigaciones previas han señalado que un alto nivel de identificación del fan está relacionado con la probabilidad que estos acudan a eventos en donde participa su equipo. Esta tendencia continua a pesar de periodos de pobre desempeño deportivo (Madrigal, 1995; Wakefield, 1995; Wann & Branscombe, 1993). De acuerdo a Wan & Doland (1994) y Wan (2006), los niveles de identificación de los fans pueden intervenir en las expectativas sobre el futuro desempeño de sus clubes; lo cual puede influir en su intención de consumo del espectáculo. Asimismo, las investigaciones han encontrado que la identificación con el equipo es un fuerte predictor del comportamiento del consumo de los fanáticos del deporte (Fink et al., 2002, Pease & Zhang, 1996). Esto permite proponer la siguiente hipótesis.

H 6. A mayor identificación con el club deportivo se encontrará un mayor nivel de intención de consumir espectáculos deportivos.

#### 4.3.2.4 Satisfacción del fan y consumo de medios

La relación entre los estados emocionales positivos y el consumo de medios ha sido indicada desde hace décadas (ver Mahony & Moorman, 1999). Asimismo, esta dependencia ha sido incorporada en un modelo de consumo deportivo en el cual el estado afectivo de satisfacción puede influir en el consumo de medios (Trail et al., 2000). Aunque, esta asociación fue validada parcialmente por Kim et al. (2009) en una investigación desarrollada en dos culturas, dado que solo en una de ellas encontró que la satisfacción es un predictor importante del consumo de medios. Sin embargo, posteriormente, Lee et al. (2016) encontraron una relación significativa entre la satisfacción y las intenciones de repetir el visionado y el consumo de la radio difusión deportiva. Esto permite proponer la siguiente hipótesis.

H 7. A mayor satisfacción del fan con el club deportivo se encontrará un mayor nivel de consumo de medios.

#### 4.3.2.5 Satisfacción del fan y consumo de merchandising

Esta relación ha sido mencionada por Mahony et al. (1999) cuando indicaron hace décadas, que el estado emocional positivo tiende a que los fans incrementen el consumo del merchandising de su equipo. Posteriormente, Kwon et al. (2005) también apoyan esta relación y luego, Trail et al. (2000, 2003) proponen un modelo en el cual establecen una secuencia en donde el estado afectivo de los fans precede sus intenciones de consumir merchandising. Recientemente, Yim et al. (2014) desarrollaron una investigación para validar la influencia de la satisfacción de los fans en el consumo de merchandising licenciado por el club preferido. Por ello, se formula la siguiente hipótesis.

H 8. A mayor satisfacción del fan con el club deportivo se encontrará un mayor nivel de consumo de merchandising.

#### 4.3.2.6 Satisfacción del fan e intención de consumo

Aunque, McDonald (2010) concluye que la relación entre la satisfacción y la intención de repetir la compra es compleja; pero, según Bernhardt et al. (2000), al parecer la satisfacción del cliente, aunque no influye inmediatamente en las ventas y los beneficios, afecta la intención de los consumidores de volver en el futuro.

Al respecto, investigadores en diversos campos han confirmado una relación positiva entre la satisfacción y las intenciones de comportamiento de compra (Anderson et al., 1994; Grace & O'Cass, 2005; Zhao et al., 2012). Esta relación se basa en la premisa de que los clientes satisfechos tendrán más probabilidades de reutilizar o recomprar el servicio (Gale, 1994; Howat et al., 1999; Philip & Hazlett, 1997). Por lo tanto, según

Bitner et al. (1990) y Jones & Suh (2000) la satisfacción general influye directamente en la probabilidad de que los clientes reutilicen el servicio.

En el sector deportivo, también, se encuentra esta relación; pues, Greenwell et al. (2007), indicaron que una serie de generadores de satisfacción (ver el espectáculo y la calidad del equipo) refuerzan los motivos para consumir –en el futuro- este tipo de espectáculos. Otros autores, tales como Murray & Howat (2002) y Hall et al. (2010), también, indican que la satisfacción es un motivo para la posibilidad de asistir a un evento deportivo. Igualmente, Theodorakis et al. (2013) en una investigación en Grecia, proporcionan apoyo empírico con respecto a la relación entre la satisfacción del espectador y la influencia en sus intenciones de comportamiento. Pero, a pesar de estas investigaciones, la identificación y cuantificación entre la satisfacción y otros factores que inciden en la intención de compra es un área a desarrollar aún más (McDonald et al., 2013). Las relaciones mencionadas permiten formular la siguiente hipótesis.

H 9. A mayor satisfacción del fan con el club deportivo se encontrará un mayor nivel de intención de consumir espectáculos deportivos.

#### 4.3.2.7 Autoexpresión y consumo de medios

Desde hace décadas, se ha indicado la necesidad que los investigadores en el mercado deportivo incrementen su conocimiento sobre las razones que influyen en el consumo de medios, ver Hofacre & Burman (1992), Armstrong (2001). Siguiendo esa línea de estudio, Liu et al. (2010) usaron la teoría de usos y gratificación para entender la relación positiva entre la autoexpresión y la elección y uso de medios electrónicos de comunicación. Entre las principales razones, el consumo de medios permite una interacción entre el fan y su club (Tachis & Tzetzis, 2015). Otra de las razones para que la autoexpresión oriente al mayor consumo de medios es que los medios digitales permiten que los atletas se autoexpresen, y por tanto, los fans consideren que es una manera de estar en contacto con ellos (Hutchins, 2011). Esta tendencia se incrementa dado que muchos deportistas han expandido su influencia más allá de su deporte y



muestran interés en una variedad de actividades sociales y negocios (Svensson et al., 2015). Asimismo, el consumo de los medios permite a los fans que sientan que están activos en su relación con su club (Clavio, 2008). Por lo tanto, una investigación reciente en el sector deportivo ha encontrado una relación positiva entre la autoexpresión y el consumo de cierto tipo de medios (Lewis et al. 2017). Esto último permite proponer la siguiente hipótesis.

H 10. A mayor autoexpresión se encontrará un mayor nivel de consumo de medios.

#### 4.3.2.8 Autoexpresión y consumo de merchandising

El estudio de la autoexpresión, para entender la compra de merchandising, ya ha sido señalado desde hace décadas (ver Cialdini et al., 1976). Entre las razones para establecer una asociación positiva entre ambas variables, se indica que la compra de merchandising -con licencia asociada a la marca del club- permite que sus fans se autoexpresen, establezcan relaciones sociales y puedan expresar sus sentimientos de apoyo (Derbaix et al., 2002). Más aún, también, se ha encontrado que por la autoexpresión, los consumidores deportivos tienden a recomendar la compra del merchandising a otras personas y que refuerzan su intención de comprarlos de nuevo en el futuro (Papadimitriou & Apostolopoulou, 2015). Asimismo, se ha encontrado que esta relación positiva se mantiene tanto para los adultos como para los jóvenes (Holt, 1995; Summers et al., 2007). Estas relaciones mostradas soportan la formulación de la siguiente hipótesis.

H11. A mayor autoexpresión se encontrará un mayor nivel de consumo de merchandising.

#### 4.3.2.9 Autoexpresión e intención de consumo

La autoexpresión es un indicador del significado que una actividad tiene para sus participantes y la medida en que ésta contribuye a la autoimagen y a la identidad propia (Wiley et al., 2000). Por eso, la autoexpresión se relaciona con la intención de

viajar para acudir a ver jugar a sus equipos favoritos (Millward, 2006) y manifestar su intención de acudir a futuros espectáculos (Branscombe & Wann, 1991; Matsuoka et al., 2003; Wann & Branscombe, 1993). Esta relación positiva entre ambas variables ha sido validada por diversos autores. Por ejemplo, Armstrong (2007) indicó que las oportunidades de autoexpresión que proporciona la experiencia de consumo deportivo influyen positiva y significativamente en la repetición de la asistencia a los espectáculos. Este tipo de relación también fue corroborada por Liu et al. (2010), quienes encontraron que la autoexpresión está asociada positiva y significativamente a la intención de continuar consumiendo espectáculos deportivos. Estas referencias permiten sostener la siguiente hipótesis.

H 12. A mayor autoexpresión se encontrará un mayor nivel de intención de consumir espectáculos deportivos.

#### **4.4 Metodología de la Investigación**

##### **4.4.1 Descripción de la muestra**

Para la presente investigación, se recolectó una muestra de 917 fans de fútbol, que residen en Lima, la capital de Perú (en Lima se concentra el 31,71% de la población del país, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú, a julio del 2016).

La muestra estuvo compuesta de 76,1% de hombres y 23,9% de mujeres. Esta diferencia porcentual entre hombres y mujeres es similar a la encontrada por otros autores, que han desarrollado investigaciones en otros países (ver Aycan et al., 2014). Por edades, el 20,7% entre 18-20 años; el 34,4% entre 21-23 años y el 44,9% de más de 24 años. En cuanto al nivel de estudios, el 47,5% sin estudios universitarios; el 21,5% con Licenciatura; el 10,5% con Post grado y el 20,5 % de otros.

De acuerdo a la información disponible, la población podría considerarse como infinita. Según Libero.pe (2016), el club Alianza Lima tiene 12 millones 860 mil fans, el club Universitario sigue con 9 millones 800 mil, mientras que Sporting Cristal tiene 4

millones 100 mil fans. Por lo tanto, la muestra de 917 respondientes tiene un error muestral de 3,2% para un nivel de confianza de 95% y un error muestral de 3,6% para un 97% de confianza.

#### 4.4.2 Descripción del cuestionario usado

En esta parte se expone el cuestionario usado (ver Anexo 3) para medir todas las variables del modelo. Considerando la originalidad de la investigación y la escasez de antecedentes sobre las principales relaciones que se han integrado en el modelo, se ha buscado evaluar tanto la Fiabilidad como los diversos tipos de Validez de las escalas. Se han usado los procedimientos clásicos porque las variables se basan en el promedio de los ítems y éstas han sido integradas en el procedimiento multivariado de validación. Este procedimiento se justifica por la escasez de antecedentes previos al tema y modelo de estudio. Por ello, estos procedimientos permiten una primera evaluación de las escalas.

La Fiabilidad indica el nivel en que una medida carece de error aleatorio (grado de varianza sistemática en la situación de medición). Para evaluarla, se usa el Alpha Cronbach obtenido en las escalas usadas en el cuestionario inicial. Según Nunnally (1978), este coeficiente oscila entre 0 y 1; interpretando que un Alpha Cronbach cercano a 1 implica la existencia de una relación óptima entre las variables estudiadas y que un Alpha Cronbach de 0,70 es adecuado, para aceptar que la escala es fiable.

En cuanto a los diversos tipos de Validez, la validez interna o de constructo responde a la pregunta si éste está bien representado por su operacionalización o si la escala está en relación con los conceptos y los supuestos teóricos utilizados (Dooley, 1990). Según Cronbach & Meehl (1967), la validez de constructo se puede evaluar a través de las matrices de correlación, en las que se puede esperar que, dos tests que midan el mismo constructo, estén relacionados entre ellos. Estos autores, también, sugieren que la correlación entre ítems o la estructura interna pueden ser un sistema para evaluar este tipo de validez (criterio que ha sido satisfecho en la evaluación inicial del cuestionario).

Asimismo, desde hace décadas, Campbell & Fiske (1959), han sugerido que existen otros dos tipos de Validez de constructo: la validez convergente y la validez discriminante. Según Kerlinger (1975), la validez convergente también puede ser obtenida por la administración de la escala a diferentes grupos en diferentes lugares y obtener resultados similares. La validez discriminante se refiere a que si la escala mide solamente el constructo que dice medir o evalúa también otros. De acuerdo al criterio propuesto por Bohrnstedt (1977), un constructo debe ser evaluado en su asociación con otros constructos. Se asume que se obtiene la validez discriminante cuando los constructos aparecen más asociados con quienes deberían estarlo (según la teoría) que con quienes no deberían.

En la presente investigación, de acuerdo a los datos de la matriz de correlaciones, se puede sugerir que los componentes del modelo cumplen, exploratoriamente, con la validez discriminante. En el estudio se comparó el grado de correlación que tenían entre si las variables de Promoción, con las variables o factores motivacionales. Luego, se evaluó la relación promedio entre este grupo de variables y, posteriormente, la relación o asociación promedio entre las variables de resultados o desempeño organizativo. Se esperaba que este nivel de asociación fuera diferente entre los grupos mencionados. De acuerdo a los resultados, se pudo observar (según la tabla 1) que la correlación promedio entre la Promoción y las variables motivacionales es de 0,53 con  $p < 0,01$ . Pero, que la relación promedio entre las variables motivacionales es de 0,65 ( $p < 0,01$ ). Igualmente, que la relación promedio de asociación entre las variables de desempeño organizacional es de 0,74 ( $p < 0,01$ ).

Por lo tanto, según el criterio de Bohrnstedt (1977) se puede concluir que las escalas para medir las variables poseen validez discriminante. Asimismo, también se acepta que se cumple este tipo de validez entre dos constructos si su correlación no es muy alta. De acuerdo a Campbell & Fiske (1959), para que exista validez discriminante las correlaciones deben ser menores que 0.85. Criterio que se cumple en prácticamente todas las asociaciones presentadas entre las variables (salvo la única excepción, que es la relación entre la Autoexpresión y la Intención de consumir = 0,851;  $p < 0,01$ ).

También, se analizó la validez de contenido, por la cual se evaluó si los ítems del cuestionario son relevantes y representativos del constructo (Ding & Hershberger, 2002). Un procedimiento muy aceptado en las publicaciones académicas es usar la evaluación de un panel o un juicio de expertos (Utkin, 2005). En este caso, y para la identificación de los mismos, se han usado los criterios recomendados por (Skjong & Wentworht, 2001). Por ello, en todas las escalas se siguió un procedimiento similar: revisión de la literatura, elaboración de ítems, discusión con profesores de gestión y con fans de clubes de fútbol profesional. Para la redacción de los ítems, también, se examinaron varias escalas que han sido usadas en investigaciones pasadas -en otras culturas e idiomas- para evaluar los motivos que tienen los fans para observar y/o acudir a espectáculos deportivos (Wann, 1995; Kahle et al., 1996; Trail & James, 2001; James & Ross, 2002, 2004; Gau et al., 2009). Estas escalas fueron traducidas y adaptadas con el procedimiento de “Back-translation” a través de una editora de Estados Unidos bilingüe y un profesor de gestión, también bilingüe, según procedimiento recomendado por Douglas & Craig (2007).

En los siguientes párrafos se presentarán las escalas usadas en la validación inicial de las hipótesis.

#### 4.4.2.1 La variable “Promoción”

Esta variable fue evaluada con 11 ítems que son propuestos por la literatura como las acciones que pueden usar los clubes para incrementar en sus fans el consumo deportivo (Aminiroshana et al., 2014; Irwin et al., 2008; Yoo et al., 2000). Las respuestas fueron evaluadas con una escala en donde: (1) Nada (3) Algo (5) Mucho.

Se aplicó un análisis factorial a todos los 11 ítems, los cuales fueron agrupados en un solo factor que explicaba el 70,34% de la varianza (KMO 0,967); Bartlett Test= 9141,060,  $p < 0,0000$ ). El índice Alpha Cronbach de 0,958 muestra una alta fiabilidad de esta escala.

#### 4.4.2.2 La variable “Consumo de Merchandising”

El consumo de merchandising fue evaluado con 5 ítems que fueron adaptados de escalas usadas en investigaciones previas (James & Ross, 2004; Trail et al. 2003) y que habían mostrado buenas propiedades psicométricas; además, de la revisión de la literatura sobre esta variable (Derbaix et al., 2002; Mason, 1999). Las respuestas fueron evaluadas con una escala en donde: (1) Nada (3) Algo (5) Mucho. Se aplicó un análisis factorial a todos los 5 ítems, los cuales fueron agrupados en un solo factor que explicaba el 66,15% de la varianza (KMO 0,862); Bartlett Test= 2144,738,  $p < 0,0000$ ). El índice Alpha Cronbach de 0,871 muestra una buena fiabilidad de esta escala.

#### 4.4.2.3 La variable “Identificación”

Esta variable, la identificación con el equipo, incluyó 4 ítems que fueron adaptados de escalas usadas en investigaciones previas y que habían mostrado buenas propiedades psicométricas. Además, de la revisión de la literatura sobre esta variable (James & Ross, 2002; Gau et al., 2009; Wann & Branscombe, 1993). Las respuestas fueron evaluadas con una escala en donde: (1) Nada (3) Algo (5) Mucho. Se aplicó un análisis factorial a todos los 4 ítems; los cuales fueron agrupados en un solo factor que explicaba el 73,17% de la varianza (KMO 0,827); Bartlett Test= 1911,590,  $p < 0,0000$ ). El índice Alpha Cronbach de 0,877 obtenido por esta escala muestra una buena fiabilidad.

#### 4.4.2.4 La variable “Consumo de Medios”

La variable consumo de medios fue evaluada con 3 ítems que fueron adaptados de las escalas usadas por diversos autores o sugeridos por la literatura en el tema (James & Ross, 2002; Cleland, 2011; Lauria, 2011). Las respuestas fueron evaluadas con una escala en donde: (1) Nada (3) Algo (5) Mucho. Se aplicó un análisis factorial a todos los 3 ítems, los cuales fueron agrupados en un solo factor que explicaba el 74,36% de la varianza (KMO 0,721); Bartlett Test= 1017,193,  $p < 0,0000$ ). El índice Alpha Cronbach de 0,827 obtenido por esta escala muestra una buena fiabilidad.

#### 4.4.2.5 La variable “Intención de Consumo”

Esta variable, la intención de consumir, incluyó 10 ítems que fueron adaptados de escalas usadas en investigaciones previas y que habían mostrado buenas propiedades psicométricas; además, de la revisión de la literatura sobre esta variable (Aycan et al., 2014; Fink et al., 2002; Kim et al., 2011; Sierra et al., 2012). Se aplicó un análisis factorial a todos los 10 ítems, los cuales fueron agrupados en un solo factor que explicaba el 61,98% de la varianza (KMO 0,941); Bartlett Test= 5807,835,  $p < 0,0000$ ). Las respuestas fueron evaluadas con una escala en donde: (1) Nada (3) Algo (5) Mucho. El índice Alpha Cronbach de 0,931 obtenido por esta escala muestra una buena fiabilidad.

#### 4.4.2.6 La variable “Autoexpresión”

Esta variable fue evaluada con 5 ítems que se obtuvieron de la literatura, que utiliza esta variable en diferentes tipos de estudios (Alexandris & Tsiotsou, 2012; Wiley et al., 2000; Richins, 1994; Sierra & Hyman, 2011). Las respuestas fueron evaluadas con una escala en donde: (1) Nada (3) Algo (5) Mucho. Se aplicó un análisis factorial a todos los 5 ítems, los cuales fueron agrupados en un solo factor que explicaba el 63,54% de la varianza (KMO 0,828); Bartlett Test= 2014,476,  $p < 0,0000$ ). El índice Alpha Cronbach de 0,856 muestra una buena fiabilidad de esta escala.

#### 4.4.2.7 La variable “Satisfacción del Fan”

La operacionalización de esta variable se desarrolló a partir de las propuestas de los diversos autores citados en el cuadro teórico (Anderson et al., 1994; Cheng et al., 2011; Johnson et al., 2001; Del Bosque et al., 2006). Por lo tanto, se generaron 4 ítems para evaluar la satisfacción como predictor de la lealtad y como expectativa que usa el decisor como soporte de su proceso evaluativo. Se usó una escala de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho. Se aplicó un análisis factorial a todos los 4 ítems, los cuales fueron agrupados en un solo factor que explicaba el 71,18% de la varianza (KMO

0,886); Bartlett Test= 2620,976,  $p < 0,0000$ ). La escala usada para medir esta variable obtuvo un índice Alpha Cronbach de 0,898.

#### 4.4.3 Análisis y validación de las hipótesis

En esta parte del presente capítulo se exponen los procedimientos que se han usado para evaluar si los resultados empíricos validan las hipótesis generadas por el presente modelo teórico.

La validación de las hipótesis se realizó a través de dos procedimientos. El primero, de naturaleza exploratoria y descriptiva que se basa en asociaciones y regresiones. El segundo, de naturaleza causal, que se apoya en ecuaciones estructurales.

Estos procedimientos de validación se justifican por los escasos antecedentes teóricos y empíricos a la presente investigación. En el primer procedimiento, se usó el contraste multivariado con regresiones simples, múltiples y MANCOVA porque se trató de tener una idea general del comportamiento estadístico y conceptual de las variables integradas en el modelo. Es decir, se evaluó la asociación e influencia de las acciones de promoción comercial en las variables motivacionales y del impacto de éstas en el desempeño organizacional. El objetivo de este procedimiento fue identificar las relaciones significativas que posteriormente pudieran contrastarse con un análisis causal. Un propósito alternativo de este procedimiento fue ofrecer información sobre estas primeras relaciones estadísticas a futuros investigadores en este tema.

Además, que el procedimiento exploratorio descriptivo se basa en emplear, únicamente, los indicadores individuales (promedio) para cada una de las variables en el modelo. A diferencia de analizar cómo se relacionaban entre sí todos los indicadores de las diversas variables (procedimiento causal que se desarrolla en siguientes párrafos).

En el segundo procedimiento, el objetivo fue profundizar en las relaciones entre los indicadores de las variables significativas identificadas inicialmente y se usó el análisis



causal mediante ecuaciones estructurales con el programa LISREL (versión 9.30). La justificación para este procedimiento se encuentra en que los modelos de ecuaciones estructurales explotan toda la información contenida en la matriz de covarianzas y no sólo en la varianza de las variables como ocurre en el análisis de regresión convencional y en el MANCOVA (usados en el primer procedimiento). Igualmente, porque los modelos de ecuaciones estructurales se utilizan para validar la influencia de determinadas variables causales en un análisis confirmatorio y no para realizar un análisis exploratorio de los datos en busca de un modelo correcto. Además, este enfoque permite cuantificar el efecto que tienen las variables explicativas y mediadoras sobre la variable dependiente, que en este caso, es el desempeño organizacional de los clubes.

#### 4.5 Resultados obtenidos con el procedimiento descriptivo

En la Tabla 7 se presenta un resumen general de los promedios, desviaciones estándares y correlaciones. Al inspeccionar la matriz de correlación se encontró que las correlaciones entre las variables no tienen variación, pues todas las relaciones fueron estadísticamente significativas. Al evaluar la multicolinealidad entre las variables, se encontró que casi todas las correlaciones están debajo 0,80; lo que sugiere que no existe multicolinealidad en los datos (Grewal et al., 2004).

**Tabla 7. Medidas descriptivas y de asociación entre las variables**

Variables	Promedio	D.Estándar	1	2	3	4	5	6
1.Promoción	3,33	1,08						
2.Autoexpresión	3,56	0,97	,589**					
3.Identificación	3,81	0,92	,470**	,650**				
4.Consumo de medios	3,76	0,97	,492**	,643**	,808**			
5.Consumo merchandising	3,37	1,04	,660**	,750**	,660**	,663**		
6.Satisfacción del fan	3,73	0,89	,531**	,649**	,807**	,754**	,672**	
7.Intención de consumir	3,58	0,89	,639**	,851**	,739**	,741**	,817**	,797**

Elaboración propia

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,000

Considerando la naturaleza descriptiva exploratoria de este apartado, se usó el paquete estadístico SPSS 21 para desarrollar tres procedimientos que permitieron analizar los datos y validar las hipótesis planteadas en el modelo. El primero, fue la técnica de regresión lineal. El segundo, fue un análisis multivariado de covarianza (MANCOVA) y el tercer procedimiento, fue una regresión por mínimos cuadrados en dos fases. El objetivo de usar estos dos últimos procedimientos, fue evaluar el efecto conjunto de las variables independientes sobre las variables dependientes; así, como los efectos de interacción entre las mismas.

Así, en una primera fase, se estimaron regresiones lineales para analizar cada una de las relaciones previstas. Los resultados mostrados en la Tabla 8 sugieren una primera validación de las hipótesis. Es decir, que las variables dependientes pueden ser pronosticadas por las independientes y que las relaciones son significativas según las direcciones formuladas por el modelo teórico propuesto.

**Tabla 8. Valor de los parámetros estimados para las relaciones pronosticadas**

Hipótesis	Relaciones pronosticadas ( $\xrightarrow{\hspace{1cm}}$ )		R <sup>2</sup> Adjusted	F	Sig t
H1	Promoción	Autoexpresión	0,347	487,222	0,000
H2	Promoción	Identificación	0,221	259,108	0,000
H3	Promoción	Satisfacción	0,282	359,072	0,000
H4	Identificación	Consumo de medios	0,652	1723,621	0,000
H5	Identificación	Consumo de merchandising	0,435	705,725	0,000
H6	Identificación	Intención de consumo	0,546	1102,380	0,000
H7	Satisfacción	Consumo de medios	0,568	1202,844	0,000
H8	Satisfacción	Consumo de merchandising	0,451	752,235	0,000
H9	Satisfacción	Intención de consumo	0,635	1589,207	0,000
H10	Autoexpresión	Consumo de medios	0,413	643,328	0,000
H11	Autoexpresión	Consumo de merchandising	0,562	1177,260	0,000
H12	Autoexpresión	Intención de consumo	0,724	2405,909	0,000

Elaboración propia

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,000$

Así, con este primer procedimiento se validó la hipótesis H1 puesto que la Promoción predice el 34,7% de la varianza de la Autoexpresión, con un  $F = 487,22$  con un nivel de significancia de  $p < 0,000$ . Por lo tanto, según este primer análisis se cumpliría que las acciones promocionales que desarrolla el club (Promoción) influyen en la Autoexpresión del fan o seguidor.

Asimismo, la hipótesis H2 fue validada, debido a que la Promoción predice el 22,1% de la Identificación con un  $F = 259,11$  y una significancia de  $p < 0,000$ . También, se validó la hipótesis H3, ya que la Promoción predice el 28,2% de la varianza de la Satisfacción del fan, con un  $F = 359,07$  a un nivel de significancia de  $p < 0,000$ .

Asimismo, las hipótesis H4, H5 y H6 que relaciona la variable Identificación con las variables Consumo de medios, Consumo de merchandising e Intención de consumo respectivamente, se validan. Esto, debido a que la variable Identificación predice el 65,2% de la varianza de la variable Consumo de medios a un nivel de significancia de  $p < 0,000$ . De igual manera, la Identificación predice el 43,5% de la varianza del Consumo de merchandising con una significancia de  $p < 0,000$ . Adicionalmente, la Identificación predice el 54,6% de la varianza de la Intención de consumo a un nivel de significancia de  $p < 0,000$ . Los F obtenidos son de 1723,62; 705,73 y 1102,38 en la relación de la Identificación con Consumo de medios, Consumo de merchandising e Intención de consumo respectivamente.

Por otro lado, las hipótesis H7, H8 y H9 que relaciona la Satisfacción del fan con las variables Consumo de medios, Consumo de merchandising e Intención de consumo respectivamente, se validan. Esto, porque la variable Satisfacción del fan predice el 56,8% de la varianza de la variable Consumo de medios con una significancia de  $p < 0,000$ . Así, la Satisfacción del fan predice el 45,1% de la varianza del Consumo de merchandising con un nivel de significancia de  $p < 0,000$ . Asimismo, la Satisfacción del fan predice el 63,5% de la varianza de la Intención de consumo a una significancia de  $p < 0,000$ . Los F obtenidos son de 1202,84; 752,23 y 1589,21 en la relación de la Satisfacción del Fan con Consumo de medios, Consumo de merchandising e Intención de consumo respectivamente.

Finalmente, las hipótesis H10, H11 y H12 que relaciona la Autoexpresión con las variables Consumo de medios, Consumo de merchandising e Intención de consumo, se validan. La Autoexpresión predice el 41,3% de la varianza del Consumo de medios a un nivel de significancia de  $p < 0,000$ . En esa misma línea, la Autoexpresión predice el 56,2% de la varianza del Consumo de merchandising con un nivel de significancia de  $p < 0,000$ . Por último, la Autoexpresión predice el 72,4% de la varianza de la Intención de consumo a un nivel de significancia de  $p < 0,000$ . Los F obtenidos son de 643,33; 1177,26 y 2405,91 en la relación de la Autoexpresión con Consumo de medios, Consumo de merchandising e Intención de consumo, respectivamente.

Todas las regresiones entre estas variables cumplieron el supuesto de independencia, respecto de la variable dependiente, dado que el valor del test de Durbin-Watson, en todas las relaciones se tuvieron valores superiores a 1,5 e inferiores a 2,5.

Posteriormente, se eligió el MANCOVA porque el análisis de las varianzas es una técnica apropiada para validar teorías que están en sus etapas tempranas de desarrollo. Según Pedhauzer & Schmelkin (1991) este procedimiento es recomendado cuando se desea investigar la presencia de relaciones entre las variables, más que la fuerza de las mismas. Siguiendo a estos autores, si los primeros resultados son significativos. Entonces, es apropiado desarrollar análisis de regresión para cada variable dependiente, procedimiento que se ha seguido posteriormente en esta investigación.

Se realizó una prueba MANCOVA para estimar el efecto de las variables independientes (Autoexpresión, Identificación y Satisfacción del fan) en cada variable dependiente (Consumo de medios, Consumo de merchandising e Intención de consumo), después de considerar el efecto de la variable Promoción.

Los resultados del MANCOVA, que son presentados en la Tabla 9, indican el efecto significativo global en las variables dependientes después de añadir la variable Promoción. En dicha tabla se aprecia que la asociación entre las variables dependientes y las independientes, es fortalecida, después que la variable Promoción es considerada. Pues, cuando esta variable es incluida, las diferencias en las variables independientes todavía representan el 87 % de la varianza ( $1-\lambda$ ) de las variables dependientes. Este resultado es apoyado por los  $R^2$  ajustados que se encuentran en cada una de las mismas (0,89; 0,87; 0,92 respectivamente). La Prueba de esfericidad de Bartlett (Chi-cuadrado=153,52904, Sig.= 0,0000) indicarían la adecuación de los datos usados en el modelo.

Por lo tanto, además de validar las hipótesis propuestas en el modelo (una a una y mediante las regresiones lineales), estos hallazgos indican que cuando se incrementa el nivel de las acciones promocionales de la empresa, éstas a su vez están asociadas

positivamente a las variables motivacionales de los fans; y, éstas, a las variables de desempeño de sus clubes.

**Tabla 9. Relación entre las variables dependientes e independientes, considerando el efecto de la Promoción**

	MANCOVA F			Mancova Wilki's $\lambda$
	Consumo de medios (a)	Consumo merchandising (b)	Intención de consumir (c)	0,125 ***
Autoexpresión del fan	8,375***	16,164***	25,740***	
Identificación con el equipo	18,326***	4,485***	2,001 *	
Satisfacción del fan	6,209***	4,716***	12,571***	
Promoción	4,108 *	38,039***	22,148***	

a. R al cuadrado ajustada = ,899

b. R al cuadrado ajustada = ,877

c. R al cuadrado ajustada = ,920

Elaboración propia

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,000$

Como tercer procedimiento, y para analizar la dirección y el nivel de estas influencias, se realizó un análisis de regresión de mínimos cuadrados en dos etapas con el paquete estadístico SPSS. Se estimaron 3 modelos de manera separada para analizar la contribución de las variables al R<sup>2</sup> de cada variable dependiente (Consumo de medios, Consumo de merchandising e Intención de consumo). Las variables motivacionales (Autoexpresión, Identificación y Satisfacción del fan) se usaron como predictoras e instrumentales; y la Promoción como variable instrumental.

Los resultados contenidos en la Tabla 10 apoyan el análisis previo (regresiones y MANCOVA) y validan las hipótesis del modelo. También, confirman que las acciones promocionales desarrolladas por los clubes influyen en el nivel de las variables de los fans, lo que finalmente influye en el nivel de las variables de desempeño del club.

**Tabla 10. Regresión por mínimos cuadrados en dos fases en las variables de desempeño del club**

Tipo de variable	Variable	R <sup>2</sup> ajustado		R <sup>2</sup> ajustado		R <sup>2</sup> ajustado
<b>Dependiente</b>	Consumo de medios	0,694	Consumo de merchandising	0,628	Intención de consumo	0,829
Predictor e instrumental	Identificación					
Predictor e instrumental	Autoexpresión					
Predictor e instrumental	Satisfacción					
Instrumental	Promoción					
Error de la estimación		0,538		0,635		0,370
F		693,260		516,453		1476,343
Sig.		0,000		0,000		0,000

Elaboración propia

## 4.6 Resultados obtenidos con el procedimiento causal

### 4.6.1 Consideraciones Metodológicas

Una posible limitación del procedimiento usado en esta investigación, para obtener la información, es el riesgo que puede generarse por el sesgo del “método común”, dado que todas las medidas fueron autoreportadas (Podsakoff et al., 2003). Con el fin de reducir, en lo posible, los sesgos potenciales en la presente investigación se han seguido varios métodos. El sesgo de informante único fue controlado por el anonimato de los encuestados, este procedimiento también permitió controlar el sesgo de deseabilidad social (Podsakoff et al., 2003; Spector, 2006).

Para reducir el número de problemas potenciales resultantes de la Varianza del Método Común, se siguieron tres enfoques recomendados en la literatura (Podsakoff et al., 2003). Se recopilaban datos de diferentes edades, estratos sociales y de diferentes zonas geográficas de la región de Lima. Además, todas las medidas se derivaron de instrumentos con buenas propiedades psicométricas. Igualmente, se realizó un proceso iterativo de revisión, pruebas piloto y revisión de la encuesta con expertos académicos, para desarrollar nuevas preguntas y adaptar los elementos de la

encuesta existente, en un intento de minimizar el potencial de efectos de contexto (Lindell & Whitney, 2001).

#### 4.6.2 Análisis estadístico causal

Los datos se analizaron con el software LISREL que se usa para modelar ecuaciones estructurales. El análisis siguió el procedimiento en dos etapas, que ha sido sugerido por Anderson & Gerbing (1988). Basados en técnicas multivariadas, los modelos de ecuaciones estructurales permiten analizar, tanto el modelo de medida como el modelo estructural.

El modelo de medida describe cómo una variable latente es operacionalizada por las variables manifiestas o indicadores. En consecuencia, ayuda a especificar qué indicadores deben incorporarse a cada variable, además de determinar la fiabilidad de las mismas. Por otra parte, el modelo estructural examina las relaciones causales hipotéticas entre las variables (Hair et al., 1999).

En primer lugar, se validó un modelo de medida utilizando el análisis factorial confirmatorio para desarrollar un modelo con ajuste aceptable a los datos. Luego se validó qué tan bien el modelo estructural se ajustaba con los datos. Para evaluar los modelos de medida y estructurales, se usó el método de estimación de Máxima Verosimilitud.

La evaluación del ajuste de un modelo sirve para determinar la exactitud de las suposiciones que se han formulado en el modelo y para determinar su capacidad predictiva. Es decir, para evaluar el grado de acuerdo entre el modelo teórico y los datos. Las técnicas para evaluar los modelos varían, desde la evaluación de la bondad del ajuste global al análisis de los residuos del modelo. Por lo tanto, cualquier modelo debe ser evaluado, según diversos índices de ajuste, pues cada uno de ellos presenta diferentes propiedades y debilidades. En este estudio se analizarán los siguientes índices:



- **GFI** (Goodness of Fit Index) y el **AGFI** (Adjusted Goodness of Fit): miden la parte relativa de las varianzas-covarianzas explicadas por el modelo (GFI), ajustado por el número de variables con respecto a los grados de libertad (AGFI). Análogos al R<sup>2</sup> y al R<sup>2</sup> ajustado de los modelos de regresión, son poco sensibles al tamaño de las muestras, pero son sensibles a la complejidad del modelo (Jöreskog & Sörbom, 1996). El GFI indica la bondad global del ajuste pero no está ajustado por los grados de libertad (Hair et al., 1999). Va de 0 (ajuste malo) a 1 (buen ajuste) y no hay un mínimo que sea aceptado ampliamente (Hair et al., 1999). El AGFI es una alternativa para GFI y se ajusta por la relación entre los grados de libertad del modelo propuesto y los grados de libertad del modelo nulo. También varía de 0 a 1, siendo ,90 el mínimo recomendado (Hair et al., 1999).
- **SRMR** (Standardized Root Mean Square Residual): es la versión estandarizada del RMR (que representa la apreciación media de los residuos) e indica el monto por el cual las varianzas y covarianzas estimadas difieren de las varianzas y covarianzas observadas. Las puntuaciones superiores a ,05 se consideran aceptables.
- **RMSEA** (Root Mean Square Error Approximation): Muestra la discrepancia por grados de libertad. Es robusto al tamaño de la muestra y a la complejidad del modelo. Además, proporciona un nivel de confianza del 90% y, consecuentemente, es un índice fuertemente recomendado. Existe un buen ajuste de modelo si el RMSEA es menor o igual a ,05 y hay ajuste adecuado si RMSEA es menor o igual a ,08 (Hair et al., 1999).

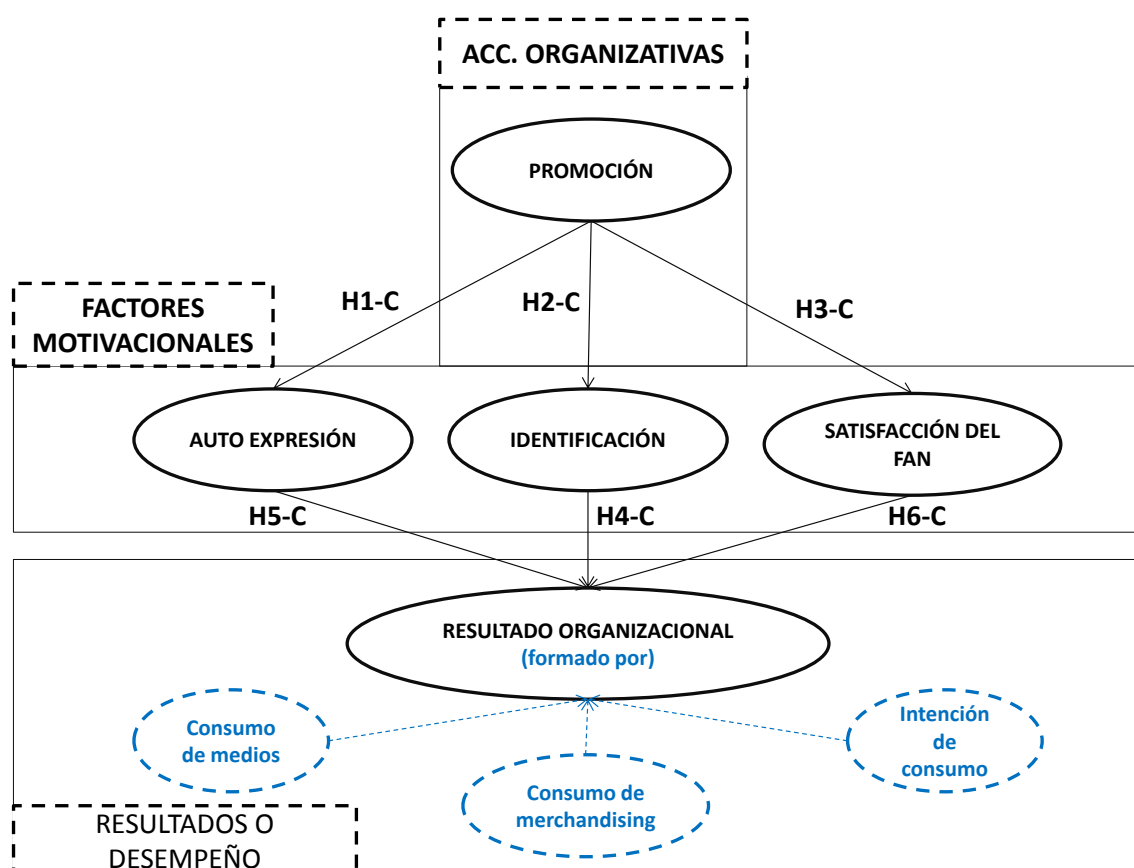
Se tomaron cortes de 0,08 para el SRMR y 0,95 para el CFI para indicar un buen ajuste del modelo a los datos. Aunque, los autores también recomiendan utilizar combinaciones de estos índices de ajuste como sigue: un índice de CFI mayor que ,95 con un índice de SRMR menos de ,06; o, un índice RMSEA inferior a 0,06 con un índice SRMR inferior a 0,09. El test de Chi cuadrado no fue usado pues algunos autores

indican que no es un indicador muy fiable cuando las muestras son grandes (Jöreskog & Sörbom, 1989; Bagozzi & Yi, 1988).

Para redefinir la variable dependiente (Resultados organizacionales) se utilizó un procedimiento de parcelación (parcelling) en interés de la parsimonia, dada la complejidad que supondría usar tres variables dependientes. De acuerdo a Hall et al. (1999) por el concepto de consistencia externa, la combinación de elementos que comparten la misma influencia puede mejorar la precisión de las estimaciones de parámetros. Por esta razón, los pesos de los puntajes de factores de cada modelo de medición se sumaron para crear compuestos ponderados. Este procedimiento permitió representar los factores latentes como variables observadas y controlar posibles sesgos de parcelación (Matsunaga, 2008). Este uso de variables compuestas reduce el número de parámetros estimados en un modelo (Bagozzi & Edwards, 1998; Bandalos, 2002). Por lo tanto, se usaron los compuestos ponderados de “Intención de Consumo”, “Consumo de Medios” y “Consumo de Merchandising” para formar una variable o constructo de segundo orden: la variable dependiente usada en la validación del presente modelo (Resultado organizacional). En esta nueva variable están incluidos 3 indicadores de Consumo de medios, 2 de Consumo de merchandising y 2 de Intención de Consumo.

A continuación, en la Figura 4, se muestra el modelo final en el que se presentan las hipótesis a ser validadas causalmente. Para diferenciarlas del modelo usado en el diseño exploratorio-descriptivo, se les ha denominado H-C (causales). Por lo tanto, se aprecia que las originales 12 hipótesis quedan reducidas, en el nuevo modelo, a 6 hipótesis.

**Figura 4. Modelo e Hipótesis Final**



Elaboración propia

#### 4.6.3 Análisis Factorial Confirmatorio

Antes de proceder a la validación de hipótesis con el diseño causal, en esta parte se muestran los resultados obtenidos con el análisis factorial confirmatorio (AFC). Este procedimiento es necesario porque se ha desarrollado una purificación más exhaustiva de los ítems y este procedimiento influirá en la posterior identificación del modelo. En la Tabla 11 se expone cada uno de los AFC de las variables y se puede ver que los índices obtenidos muestran unos niveles óptimos.

**Tabla 11. Análisis Factorial Confirmatorio de cada variable**

VARIABLES	GFI	AGFI	RMSEA	Nº Ítems
Promoción	0,99	0,99	0,042	5
Identificación	0,99	0,98	0,043	4
Satisfacción	1	1	0	3
Auto expresión	1	0,98	0,042	3
Resultado organizacional	0,99	0,99	0,042	7

*Fuente: elaboración propia*

#### 4.6.4 Fiabilidad compuesta

En el análisis exploratorio-descriptivo se usó el índice de Alpha Cronbach. Pero, para esta validación causal, en la cual se han reducido ítems, de acuerdo a los sugerido por Fornell & Larcker (1981), en esta parte se debe hacer un estudio sobre la fiabilidad compuesta de las escalas. Este análisis es más adecuado para los métodos de ecuaciones estructurales, ya que incorpora explícitamente los errores y los pesos o cargas de las variables. De manera similar a lo expresado por el índice de Alpha Cronbach, se considera que la fiabilidad compuesta debe alcanzar valores iguales o superiores a 0,70 (Fornell & Larcker, 1981).

La Tabla 13 muestra la fiabilidad compuesta de las variables latentes en estudio. Por otra parte, la validez de una escala de medida es el grado en que su varianza está determinada por sus propias variaciones. Se puede determinar mediante la validez de su contenido o mediante la validez convergente.

En lo que se refiere a la validez convergente, ésta se produce cuando distintos métodos utilizados para la medición de la misma variable arrojan los mismos resultados. Cuando no es posible el uso de diferentes tipos de análisis, existen dos posibilidades para medir la validez convergente de una variable:

- La Varianza media extraída o AVE (Average Variance Extracted), desarrollada por Fornell & Larcker (1981), cuyo resultado indica que los indicadores de un constructo explican el 50% o más de su varianza cuando su valor es superior a ,50. La Tabla 13 muestra los AVEs de los constructos de la presente investigación.
- Anderson & Gerbing (1988) afirman que existe validez convergente cuando las cargas de todos los indicadores del constructo son superiores a ,50 y suponen un nivel de fiabilidad del 95% ( $t\text{-student} > 1,96$ ). La Tabla 13 muestra los resultados de este análisis.

#### 4.6.5 Análisis de la validez nomológica

Considerando que para el diseño causal se han reducido ítems que componían las variables usadas en el diseño descriptivo, se estima conveniente analizar la validez de contenido. Es decir, evaluar si los indicadores mantienen el dominio de la variable latente bajo estudio. Además, analizar si los ítems finales abarcan el contenido del concepto bajo estudio y cumplen con los criterios de la validez externa o nomológica (es decir, cómo se relaciona el índice con otros conceptos con los que existe una relación teórica). De acuerdo a lo expresado por Diamantopoulos & Winklhofer (2001), este procedimiento es aconsejable si se han eliminado ítems de un cuestionario inicial, como es este caso.

En la Tabla 12 se presentan los índices obtenidos cuando se han relacionado las variables latentes que tienen una relación conceptual entre sí; pero, formada por un número reducido de ítems. Las significativas relaciones obtenidas muestran que se mantiene la validez nomológica o externa.

**Tabla 12. Validez nomológica de los constructos**

<b>VARIABLES RELACIONADAS</b>	<b>GFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>RMSEA</b>
Identificación-Satisfacción	0,99	0,98	0,042
Satisfacción-Autoexpresión	0,99	0,98	0,045
Satisfacción-Resultado	1,00	0,99	0,000

*Fuente: elaboración propia*

#### 4.6.6 Análisis de la validez de contenido o convergente

La validez de contenido o convergente, se ha evaluado usando el criterio presentado por Anderson & Gerbing (1988). Según estos autores, se puede asumir la presencia de validez convergente cuando las estimaciones de los coeficientes de regresión o los factores de carga de los indicadores de un constructo son significativos (T-Student > 1,96). En la Tabla 13 se muestran los indicadores de validez convergente de las variables.

Otra manera de evaluar la validez convergente es a través de la Varianza media extraída o AVE (Average Variance Extracted), desarrollada por Fornell & Larcker (1981). Según estos autores, se obtiene esta validez cuando los indicadores de un constructo explican el 50% o más de su varianza, es decir, cuando su valor es superior a 0,50. La tabla 13 muestra los AVEs de los constructos de la presente investigación.

**Tabla 13. Resultados de la validez de contenido**

Variables Latentes		Loading	t-Student	Error Variance	R <sup>2</sup>	Var. Extraída (AVE)
<b>PROMOCIÓN</b>						<b>0,654</b>
C16	Favorece eventos realizados por otras instituciones o empresas.	0,60	13,37	0,55	0,44	
C19	Edita revistas sobre los éxitos del club	0,56	12,17	0,62	0,37	
C20	Favorece la formación de clubs y asociaciones de seguidores (las peñas de fútbol)	0,70	14,01	0,44	0,56	
C23	Facilita la obtención de tarjetas que permiten descuentos y el acceso a diferentes servicios del Club	0,61	13,46	0,54	0,45	
C24	Dispone de Internet para informar sobre localización, servicios y personal de servicio del Club.	0,56	12,6	0,61	0,37	
<b>IDENTIFICACION</b>						<b>0,601</b>
G1	El (nombre del club.....) es mi equipo preferido.	0,57	14,06	0,43	0,38	
G2	Me considero un fan leal del (nombre del club.....).	0,54	13,25	0,51	0,37	
G3	Apoyar el juego de mi equipo es muy importante para mí.	0,62	14,78	0,57	0,43	
G4	Quiero que los demás sepan que el (nombre del club) es mi equipo.	0,66	14,96	0,54	0,44	
<b>SATISFACCION</b>						<b>0,698</b>
G13	Estoy contento con las experiencias que he tenido con todo lo relacionado con mi equipo.	0,71	15,55	0,57	0,54	
G15	Realmente disfruto cuando acudo a ver a mi equipo.	0,62	14,95	0,32	0,48	
G16	Me siento eufórico cuando veo/escucho triunfar a mi equipo.	0,61	14,52	0,36	0,43	
<b>AUTOEXPRESION</b>						<b>0,507</b>
G28	Cuando visto la ropa de mi equipo favorito, expreso mucho acerca de quién soy.	0,62	16,25	0,47	0,44	
G29	Usted puede decir mucho acerca de la persona por la ropa del equipo que llevan.	0,50	14,46	0,69	0,32	

G31	Puedo ser realmente yo mismo, aunque me ponga la ropa de mi equipo favorito	0,59	13,77	0,58	0,38	
<b>RESULTADO ORGANIZACIONAL</b>						<b>0,659</b>
G5	Observo las retransmisiones deportivas en las noticias de la televisión local para estar informado sobre mi equipo	0,71	13,55	0,45	0,54	
G6	Busco noticias sobre mi equipo en las páginas deportivas de los periódicos.	0,74	13,61	0,44	0,57	
G7	Uso la web para buscar noticias sobre mi equipo favorito	0,76	14,26	0,42	0,58	
G8	Compro productos (recuerdos, llaveros, etc.; pero no ropa) con el nombre de mi equipo.	0,67	13,57	0,47	0,44	
G12	Me pongo ropa con nombre de mi equipo cuando asisto a los partidos	0,62	13,25	0,47	0,42	
G18	Digo cosas positivas a las demás personas, acerca de ir a ver los partidos de mi equipo	0,53	12,46	0,59	0,39	
G21	Animo a amigos y familiares para ver por la TV los partidos de mi equipo	0,59	12,77	0,58	0,41	

*Elaboración Propia*

#### 4.6.7 Evaluación causal de las hipótesis

Se utilizó un procedimiento de tres etapas para evaluar el modelo. En primer lugar, se evaluó el ajuste general del mismo. Inicialmente se encontró un ajuste marginal de los datos, pues los índices no superaban los límites de 0,90 propuestos por (Tabachnick & Fidell, 1996). Los índices obtenidos eran un GFI = 0,82, CFI = 0,85. Los resultados también mostraron que las relaciones que se propusieron no se ajustaban, adecuadamente, a los datos dado que los residuos eran relativamente altos (RMSEA = 0,765; SRMR = 0,095).

En segundo lugar, se comparó el modelo inicial con otro modelo que excluía la relación entre “La autoexpresión y los resultados organizacionales”. En este caso, los índices de ajuste del nuevo modelo sugieren que éste explica los datos mejor que el modelo inicial (GFI = 0,93, CFI = 0,95, RMSEA = 0,045, SRMR = 0,069).



En tercer lugar, se evaluó el ajuste de las hipótesis utilizando los valores de t, y se encontró que todos los parámetros estimados son significativamente diferentes de 0, ya que los valores de t fueron  $\geq 2$ . La Tabla 14 proporciona los parámetros completamente estandarizados y los valores de t para las relaciones hipotéticas en el modelo estructural final. En ella también se muestran los resultados de las relaciones causales entre las variables latentes del modelo. Es significativo que todas ellas muestran un nivel de confianza superior al 95%, excepto en la hipótesis que predecía una relación causal entre la “autoexpresión sobre los resultados organizacionales”. En esta relación, las cargas fueron muy cercanas a 0 y los t de Student muy por debajo de 2, por tanto, no se validó esta relación causal.

**Tabla 14. Resultados de las relaciones propuestas**

Variable Dependiente	Loading	t-Student	Std. Dev.	R <sup>2</sup>	CONCLUSIONES
<b>Resultado Organizacional</b>				0,61	
<b>Influencia de factores motivacionales</b>					
H6-C: La satisfacción influye en los resultados organizacionales	0,61	7,31	0,053		H6-C: validada
H5-C: La autoexpresión influye en los resultados organizacionales	0,05	0,03	ns		H5-C: no validada
H4-C: La identificación influye en los resultados organizacionales	0,63	8,26	0,071		H4-C: validada
<b>Acciones organizacionales</b>				0,60	
H3-C: La promoción influye en la satisfacción	0,66	6,74	0,031		H3-C: validada
H2-C: La promoción influye en la identificación	0,62	6,15	0,042		H2-C: validada
H1-C: La promoción influye en la autoexpresión	0,47	4,53	0,054		H1-C: validada

Elaboración propia

#### 4.6.8 Resultados

El análisis de las hipótesis que predecían una influencia de las acciones organizacionales (Promoción) sobre los factores motivacionales de los fans, permite indicar que han sido validadas causalmente. El apoyo encontrado en la evaluación exploratoria-descriptiva de las tres hipótesis ha sido confirmado con una significancia estadística en los parámetros. Asimismo, para la influencia de la promoción en la autoexpresión, el valor  $t$ : 4,53;  $p < 0,01$ ). Para la influencia de la promoción en la identificación con el equipo el valor  $t$ : 6,15;  $p < 0,01$ ). Y, para la influencia de la promoción en la satisfacción, el valor  $t$ : 6,74;  $p < 0,01$ ).

Además, el análisis de las hipótesis que predecían una influencia de los factores motivacionales sobre el desempeño de la organización, permite indicar que han sido validadas parcialmente. Aunque, las tres hipótesis habían sido validadas en la evaluación exploratoria-descriptiva; sin embargo, en el modelo causal, se invalida la influencia de la autoexpresión en el desempeño organizacional.

Una explicación posible de la nula influencia causal de la autoexpresión en el desempeño organizacional, podría encontrarse en que los indicadores usados no hayan podido captar toda la alta naturaleza simbólica de esta variable. De acuerdo a Armstrong (2007) esta variable depende del deporte estudiado y sus resultados ilustran la psicología social que sustenta el comportamiento del consumidor deportivo.

Asimismo, esta variable está sujeta a la misma crítica y discusión a la cual están sujetas todas las formas de expresión (Waddell, 2016). Por lo tanto, aunque está relacionada al visionado de espectáculos deportivos y a la conversación con amigos sobre los deportes (Zetou et al., 2013), pueden haber relaciones que no hayan sido captadas totalmente por la operacionalización que se ha desarrollado sobre esta variable. Y, con ello, sólo se haya podido encontrar la relación hipotetizada exploratoriamente, porque es un promedio de varios indicadores.

#### **4.7 Conclusiones e Implicaciones**

La presente investigación relaciona las actividades de Promoción que desarrollan los clubes deportivos hacia sus aficionados para determinar si impactan en la Autoexpresión, en la Identificación del club y en la Satisfacción que tienen los aficionados. Asimismo, cómo estas tres variables influyen en el desempeño o los resultados de los clubes de fútbol a través del Consumo de medios, Consumo de merchandising y la intención de consumo.

La literatura muestra que la gestión estratégica es una de las áreas de mayor impacto en el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones deportivas. Para lo cual, se requiere que los gestores deportivos desarrollen estrategias competitivas que les generen beneficios concretos a sus organizaciones (Jinga, 2015). Por ello, obtener una ventaja competitiva se ha convertido en un elemento de extrema importancia, especialmente en mercados muy competitivos, con desaceleración económica y de escaso crecimiento, como es el caso de los clubes deportivos (Ratten & Ferreira, 2016), especialmente en países en vías de desarrollo.

Aunque, este panorama ha presentado importantes retos estratégicos a los responsables de las organizaciones deportivas (Fink, 2013; Lera-López & Rapún-Gárate, 2007), la integración de las estrategias competitivas en las actividades de las organizaciones deportivas es un tema explorado superficialmente por los investigadores especializados en esta área de estudio (Ratten & Babiak, 2010).

Por este motivo, esta investigación provee a las organizaciones deportivas el conocimiento de cuáles son los factores que pueden administrar para mejorar su competitividad (Ferkins & Shilbury, 2010) y eficiencia (Babiak, 2007; Miragaia et al., 2016). Por ende, este modelo analiza la relación entre las estrategias competitivas que pueden ser aplicadas a las organizaciones deportivas. Al respecto, la literatura indica que la Teoría Basada en Recursos ha sido usada en investigaciones en organizaciones deportivas (Gerrard, 2003; Holcomb et al., 2009; Smart & Wolfe, 2000; Sirmon et al., 2008; Wolfe et al., 2005; Wright et al., 1995). Y aunque se han realizado importantes

progresos para entender tanto los efectos directos de los recursos (Crook et al., 2008) como su complementariedad (Adegbesan, 2009) sobre la creación de valor, aún queda por conocer como algunos recursos pueden moderar el desempeño organizacional (Lechner & Gudmundsson, 2012).

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de hipótesis se aceptan mostrando el impacto de las variables independientes sobre las dependientes. Con esta información, los directivos de los clubes de fútbol podrán direccionar sus estrategias hacia acciones de Promoción que les genere identificación con el club y satisfacción para incrementar el consumo de los aficionados.

Como propuesta para futuras investigaciones, se sugiere incorporar más variables psicológicas y organizativas al modelo, pues la competitividad basada en el mercado parece responder a una dinámica compleja. Asimismo, futuras líneas de investigación podrían incluir, en el modelo presentado, otras variables o constructos referidos a las acciones propias de las organizaciones y a las características de los aficionados; analizando su impacto con el desempeño de los clubes de fútbol. Para ello, será necesario utilizar el modelamiento de ecuaciones estructurales para identificar las diversas relaciones que se pueden establecer entre ellas.

#### 4.8 Bibliografía

- Adegbesan, A. (2009). On the origins of competitive advantage: Strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity. *Academy of Management Review*, 34(3), 463–475.
- Ahmad, R. & Buttle, F. (2002). Customer retention management: a reflection of theory and practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(3), 149-161.
- Alexandris, K. & Tsiotsou, R. (2012). Segmenting soccer spectators by attachment levels: a psychographic profile based on team self-expression and involvement. *European Sport Management Quarterly*, 12(1), 65-81.
- Ahn, T., Suh, Y., Lee, J. & Pedersen, P. (2012). Sport Fans and Their Teams' Redesigned Logos: An Examination of the Moderating Effect of Team Identification on Attitude and Purchase Intention of Team-logoed Merchandise. *Journal of Sport Management*, 27(1), 11–23.
- Aminiroshana, Z., Sharifianb, E. & Siyadata, S. (2014). Sport promotion and sales management. *Management Science Letters*, 4(6), 1177–1180.
- Anderson, E. & Fornell, C. (1994). A customer satisfaction research prospectus. *Service quality: New directions in theory and practice*, 14(1), 239-266.
- Anderson, E., Fornell, C. & Lehmann, D. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Anderson, J. & Gerbing, D. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Apostolopoulou, A., Papadimitriou, D., Synowka, D. & Clark, J. (2012). Consumption and meanings of team licensed merchandise. *International Journal Sport Management and Marketing*, 12(1/2), 93-110.
- Armstrong, K. (2001). Creating multicultural sport spectating experiences: Marketing the sociology of sport consumption. *International Journal of Sport Management*, 2(3), 183-204.

- Armstrong, K. (2007). Self, situations, and sport consumption: an exploratory study of symbolic interactionism. *Journal of Sport Behavior*, 30(2), 111-129.
- Armstrong, K. & Paretto Stratta, T. (2004). Market analyses of race and sport consumption. *Sport Marketing Quarterly*, 13(1), 7-16.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-30.
- Aycan, A., Kiremitci, O., Demiray, E., & Gencer, R. (2014). Determining team identification, service quality perceptions, and sport consumption intentions of professional soccer spectators: An investigation of gender differences. *The Sport Journal*, 17, 1-3.
- Babiak, K. (2007). Determinants of Interorganizational Relationships: The case of a Canadian Nonprofit Sport Organization. *Journal of Sport Management*, 21(3), 338-376.
- Bagozzi, R. & Edwards, J. (1998). A general approach for representing constructs in organization research. *Organizational Research Methods*, 1(1), 45-87.
- Bagozzi, R. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Bakırtaş, H. (2013). Impact of sales promotion on purchase decision of consumers: An application in tourism sector. *Journal of Human Sciences*, 10(1), 676-694.
- Balwant Samra, B. & Wos, A. (2014). Consumer in Sports: Fan typology analysis. *Journal of Intercultural Management*, 6(4), 263-288.
- Bandalos, D. (2002). The effect of item parcelling on goodness-of-fit and parameter estimates bias in SEM. *Structural Equation Modeling*, 9(1), 78-102.
- Barney, J., Ketchen, D. & Wright, M. (2011). The future of resource based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Bellamy, R. (1988). Impact of the television marketplace on the structure of Major League Baseball. *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 32(1), 73-87.
- Bernhardt, K., Donthu, N. & Kennett, P. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47(2), 161-171.

- Bhattacharya, C., Rao, H. & Glynn, M. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *The Journal of Marketing*, 59(4), 46-57.
- Bitner, M., Booms, B. & Tetreault, M. (1990). The service encounter: Diagnosing favourable and unfavourable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84.
- Blythe, J. (2000). *Marketing communications*. Harlow, UK: Prentice Hall.
- Bodet, G. & Bernache-Assollant, I. (2011). Consumer loyalty in sport spectatorship services: The relationships with consumer satisfaction and team identification. *Psychology & Marketing*, 28(8), 781-802.
- Bohrnstedt, G. (1977). *Reliability and Validity Assesment in Attitude Measurement*. Summers, G. (Ed). Attitude Measurent, Kershaw Publishing Company LTD.
- Branscombe, N. & Wann, D. (1991). The positive social and self-concept consequences of sport team identification. *Journal of Sport and Social Issues*, 15(2), 115–127.
- Burton, R. (1996). A case study on sports property servicing excellence: National Football League Properties *Sport Marketing Quarterly*, 5(3), 23-30.
- Buttle, F. (2012). *Customer relationship management*. (2nd. Ed.) New York, NY: Routledge.
- Byon, K., Cottingham, M. & Carroll, M. (2010). Marketing murderball: The influence of spectator motivation factors on sport consumption behaviors of wheelchair rugby spectators. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 12(1), 76-94.
- Byon, K., Carroll, M., Cottingham, M., Grady, G. & Allen, J. (2011). Examining differences in the effect of spectator motivation on sport consumption behavior at collegiate wheelchair basketball games. *Journal of Venue & Event Management*, 3(1), 12-27.
- Campbell, D. & Fiske, D. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105.
- Cardozo, R. (1965). An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 2(3), 244-249.

- Carroll, B. & Ahuvia, A. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), 79–89.
- Cashmore, E. (2000). *Sport Culture*. London: Routledges.
- Chandler, J. (1991). *Sport as TV product: a case study of Monday Night Football*, in Staudohar, P.D. and Mangan, J.A. (Eds), *The Business of Professional Sports*, University of Illinois Press, Chicago, IL.
- Chandon, P., Wansink, B. & Laurent, G. (2000). A benefit congruency framework of sales promotion effectiveness. *Journal of marketing*, 64(4), 65-81.
- Chaudhuri, A. & Holbrook, M. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Chen, S., Monroe, K. & Lou, Y. (1998). The effects of framing price promotion messages on consumers' perceptions and purchase intentions. *Journal of retailing*, 74(3), 353-372.
- Cheng, C., Chiu, S., Hu, H. & Chang, Y. (2011). A study on exploring the relationship between customer satisfaction and loyalty in the fast food industry: With relationship inertia as a mediator. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5118-5126.
- Chiou, J. & Droge, C. (2006). Service quality, trust, specific asset investment, and expertise: Direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 613-627.
- Cialdini, R., Borden, R., Thorne, A., Walker, M., Freeman, S. & Sloan, L. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(3), 366–375.
- Clavio, G. (2008). Demographics and Usage Profiles of Users of College Sport Message Boards. *International Journal of Sport Communication*, 1(4), 434-443.
- Cleland, J. (2011). The media and football supporter : a changing relationship. *Media, Culture and Society*, 32(2), 299-315.
- Cobb-Walgren, C., Ruble, C. & Donthu, N. (1995). Brand equity, brand preference, and purchase intent. *Journal of advertising*, 24(3), 25-40.



- Cousens, L. & Slack, T. (1996). Emerging patterns of inter-organizational relations: a network perspective of North American professional sports leagues. *European Journal for Sport Management*, 3(1), 48-69.
- Cronbach, L. & Meehl, P. (1967). *Construct validity in psychological tests*. In D. N. Jackson & S. Messick (Eds.), *Problems in human assessment*. New York: McGraw-Hill.
- Cronin, J., Brady, M. & Hult, G. (2000). Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Crook, R., Ketchen, D., Combs, J. & Todd, S. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154.
- Dalakas, V. & Melancon, J. (2012). Fan identification, Schadenfreude toward hated rivals, and the mediating effects of Importance of Winning Index (IWIN). *Journal of Services Marketing*, 26(1), 51-59.
- Davies, M. (1992). Sales Promotion as a Competitive Strategy. *Management Decision*, 30(7), 14-23.
- Day, G. & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. (2001). *Capabilities for forging customer relationships*. Unpublished manuscript, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Deloitte (2016). Top of the table Football Money League. Sports Business Group. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/uk-deloitte-sport-football-money-league-2016.pdf>
- Del Bosque, I., San Martín, H. & Collado, J. (2006). The role of expectations in the consumer satisfaction formation process: Empirical evidence in the travel agency sector. *Tourism Management*, 27(3), 410-419.

Derbaix, C., Decrop, A. & Cabossart, O. (2002). Colors and Scarves: the Symbolic Consumption of Material Possessions By Soccer Fans. *NA-Advances in Consumer Research*, 29, 511-518.

Diamantopoulos, A. & Winklhofer, H. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of marketing research*, 38(2), 269-277.

Ding, C. & Hershberger, S. (2002). Assessing content validity and content equivalence using structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9 (2), 283-297.

Dionisio, P., Leal, C. & Moutinho, L. (2008). Fandom affiliation and tribal behaviour: a sports marketing application. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(1), 1-39.

Dobie, K., Grand, J. & Zarick, J. (2005). Sports Fan Involvement in New Zealand: The case of cricket, football (soccer) and rugby. In: Where sport marketing theory meets practice: Selected papers from second annual congress of the sport marketing association, *Sport Marketing Association*, 19-25.

Dooley, D. (1990). *Social research methods* (2d ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Douglas, S. & Craig, C. (2007). Collaborative and iterative translation: an alternative approach to back translation. *Journal of International Marketing*, 15(1), 30-43.

Dutton, J., Dukerich, J. & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 39(2), 239-263.

East, R., Hammond, K. & Lomax, W. (2008). Measuring the impact of positive and negative word of mouth on brand purchase probability. *International Journal of Research in Marketing*, 25(3), 215-224.

Edvinsson, L. & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European management journal*, 14(4), 356-364.

Fang, E., Palmatier, R. & Grewal, R. (2011). Effects of customer and innovation asset configuration strategies on firm performance. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 587-602.

- Ferkins, L. & Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national-regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13(3), 235-254.
- Fink, J. (2013). Theory development in sport management: My experience and others considerations. *Sport Management Review*, 16(1), 17-21.
- Fink, J., Trail, G. & Anderson, D. (2002). Environmental factors associated with spectator attendance and sport consumption behavior: Gender and team differences. *Sport Marketing Quarterly*, 11(1), 8-19.
- Fink, J., Trail, G. & Anderson, D. (2002). An Examination of Team Identification: Which Motives are Most Salient to its Existence? *International Sports Journal*, 6(2), 195-207.
- Flagestad, A. & Hope, C. (2001). Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. *Tourism Management*, 22(5), 445–461.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Funk, D. & James, J. (2001). The psychological continuum model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. *Sport Management Review*, 4(2), 119-150.
- Gahwiler, P. & Havitz, M. (1998). Toward a relational understanding of leisure social worlds, involvement, psychological commitment, and behavioral loyalty. *Leisure Sciences*, 20(1), 1-23.
- Gale, B. (1994). Customer satisfaction – relative to competitors – is where it is at – strong evidence that superior quality drives the bottom line and shareholder value. *Marketing and Research Today*, 22(1), 39-53.
- García, E. (2011). Un acercamiento al deporte y al fútbol como negocio y al funcionamiento, problemática y mejora del fútbol peruano. *Journal of Business*. 3(2), 79-107.

- Gau, L., James, J. & Kim, J. (2009). Effects of Team Identification on Motives, Behavior Outcomes, and Perceived Service Quality. *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, 4(2-3), 76-90.
- Gerrard, B. (2003). What does the resource-based view "bring to the table" in sport management research? *European Sport Management Quarterly*, 3(3), 139-144.
- Giese, J. & Cote, J. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1), 1-22.
- Gimeno, J. & Woo, C. (1999). Multimarket Contact, Economies of Scope, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 43(3), 239-259.
- Gorman, J. & Calhoun, K. (1994). *The Name of the Game: The Business of Sports*. John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.
- Grace, D. & O'Cass, A. (2005). An examination of the antecedents of repatronage intentions across different retail store formats. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(4), 227-243.
- Graeff, T. (1996). Using promotional messages to manage the effects of brand and self-image on brand evaluations. *Journal of Consumer Marketing*, 13(3), 4-18.
- Grauer, M. (1989). The use and misuse of 'Consumer Welfare': once more to the mat on the issue of single entity status for sports leagues under Section 1 of the Sherman Act. *Tulane Law Review*, 64(1), 1-59.
- Gray, G. & Wert-Gray, S. (2012). Customer Retention in Sports Organization Marketing: Examining the Impact of Team Identification and Satisfaction with Team Performance. *International Journal of Consumer Studies*, 36(3), 275-281.
- Greenwell, T., Lee, J. & Naeger, D. (2007). Using the critical incident technique to understand critical aspects of the minor league spectator's experience. *Sport Marketing Quarterly*, 16(4), 190-198.
- Greenwood, B., Kanter, M. & Casper, J. (2006). Sport Fan Team Identification Formation in Mid-Level Professional Sport. *European Sport Management Quarterly*, 6(3), 253-265.

- Grewal, R., Cote, J. & Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and measurement error in structural equation models: Implications for theory testing. *Marketing Science*, 23(4), 519-529.
- Gwinner, K. & Swanson, S. (2003). A model of fan identification: Antecedents and sponsorship outcomes. *Journal of services marketing*, 17(3), 275-294.
- Hair, J., Anderson, Jr., R., Tatham, R. & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. Pearson Educación: Madrid.
- Hall, J., O'Mahony, B. & Vieceli, J. (2010). An empirical model of attendance factors at major sporting events. *International journal of hospitality management*, 29(2), 328-334.
- Halstead, D., Hartman, D., & Schmidt, S. (1994). Multisource effects on the satisfaction formation process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 114-129.
- Hofacre, S. & Burman, T. (1992). Demographic changes in the US into the twenty-first century: their impact on sport marketing. *Sport Marketing Quarterly*, 1(1), 31-36.
- Holcomb, R., Holmes, R. & Conelly, B. (2009). Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resources value creation. *Strategic Management Journal*, 30(5), 457-485.
- Holt, D. (1995). How consumers consume: A typology of consumption practices. *Journal of Consumer Research*, 22(1), 1-16.
- Horowitz, I. (1978). Market entrenchment and the sports broadcasting act. *American Behavioral Scientist*, 21(3), 415-430.
- Howat, G., Murray, D. & Crilley, G. (1999). The relationships between service problems and perceptions of service quality, satisfaction, and behavioural intentions of Australian public sports and leisure centre customers. *Journal of Park and Recreation Administration*, 17(2), 42-64.
- Hutchins, B. (2011). The acceleration of media sport culture. *Information, Communication & Society*, 14(2), 237-257.
- Irwin, R., Sutton, W. & McCarthy, L. (2008). *Sport promotion and sales management*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.

- Jackson, S., Hitt, M. & DeNisi, A. (2003). Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective Human Resource Management. San Francisco: Jossey-Bass.
- James, J. (2001). The role of cognitive development and socialization in the initial development of team loyalty. *Leisure Sciences*, 23(4), 233-262.
- James, J. & Ross, S. (2002). Comparison of major and minor league baseball. *International Journal of Sport Management*, 3(3), 180-198.
- James, J. & Ross, S. (2004). Comparing sport consumer motivations across multiple sports. *Sport Marketing Quarterly*, 13(1), 17-25.
- Jinga, G. (2015). Strategic management in sports organizations. *Marathon*, 7(1), 97-106.
- Johansson, J. & Carlson, K. (2014). *Contemporary brand management*. SAGE Publications.
- Johnson, M., Gustafsson, A., Andreassen, T., Lervik, L. & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 22(2), 217-245.
- Jones, M. & Suh, J. (2000). Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis. *Journal of Services Marketing*, 14(2), 147–159.
- Jöreskog, K. & Sörbom, D. (1989). LISREL7: A Guide to the Program and Applications, 2nd edition. Chicago: SPSS Inc.
- Jöreskog, K. & Sörbom, D. (1996). LISREL 8: User's reference guide. Scientific Software International.
- Kahle, L., Kambara, K. & Rose, G. (1996). A functional model of fan attendance motivations for college football. *Sport Marketing Quarterly*, 5(4), 51-60.
- Keaveney, S. (1995). Customer Switching Behavior in Services Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Kerlinger, F. (1975). Investigación del comportamiento. Nueva Editorial Interamericana, México.

Kim, S., Andrew, D. & Greenwell, T. (2009). An analysis of spectator motives and media consumption behavior in an individual combat sport: Cultural differences between American and South Korean mixed martial arts fans. *International Journal of Sport Marketing and Sponsorship*, 10(2), 157-170.

Kim, M. & James, J. (2016). The theory of planned behaviour and intention of purchase sport team licensed merchandise. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(2), 228-243.

Kim, Y., Trail, G. & Ko, Y. (2011). The influence of relationship quality on sport consumption behaviors: An empirical examination of the relationship quality framework. *Journal of Sport Management*, 25(6), 576-592.

Koo, G. & Hardin, R. (2008). Differences in interrelationship between spectators' motives and behavioral intentions based on emotional attachment. *Sport Marketing Quarterly*, 17(1), 30–43.

Kotler, P., Fahey, L., Jaturapitak, S., Boyer, F., Orillon, A. & Golding, C. (1987). *La concurrence totale: les leçons du marketing stratégique japonais*, Les Editions d'Organisation.

Kotler P., Asplund C., Rein L. & Heider D. (1999). *Marketing Places Europe: Attracting investments, industries, residents and visitors to european cities, communities, regions and nations*. Pearson Education, London.

Kozlenkova, I., Samaha, S. & Palmatier, R. (2014). Resource-based theory in marketing. *The Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21.

Krugman, D., Reid, L., Dunn, S. & Barban, A. (1994). *Advertising: Its role in modern advertising*. Orlando, Florida.

Kwak, D. & Kang, J. (2009). Symbolic Purchase in Sport: The Roles of Self-image Congruence and Perceived Quality. *Management Decision*, 47(1), 85–99.

Kwok, S. & Uncles, M. (2005). Sales promotion effectiveness: the impact of consumer differences at an ethnic-group level. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 170-186.

Kwon, H. & Armstrong, K. (2002). Factors Influencing Impulse Buying of Sport Team Licensed Merchandise. *Sport Marketing Quarterly*, 11(3), 151-163.

Kwon, H. & Armstrong, K. (2006). Impulse purchase of sport team licensed merchandise: what matters? *Journal of Sport Management*, 20(1), 101–119.

Kwon, H., Kim, H. & Mondello, M. (2008). Does a Manufacturer Matter in Co-branding? The Influence of a Manufacturer Brand on Sport Team Licensed Apparel. *Sport Marketing Quarterly*, 17(3), 163–172.

Kwon, H., Trail, G. & Anderson, D. (2005). Are multiple points of attachment necessary to predict cognitive, affective, conative, or behavioral loyalty?. *Sport Management Review*, 8(3), 255-270.

Kwon, H., Trail, G. & Anderson, D. (2006). Points of attachment (identification) and licensed merchandise consumption among American college students. *International Journal of Sport Management*, 7(3), 347-360.

Kyle, G., Bricker, K., Graefe, A. & Wickham, T. (2004). An examination of recreationists' relationships with activities and settings. *Leisure Sciences*, 26(2), 123- 142.

Kyle, G. & Mowen, A. (2005). An examination of the leisure involvement – agency commitment relationship. *Journal of Leisure Research*, 37(3), 342-363.

La República. (2012). Sunat entro a la cancha: solicito a Indecopi intervenir a cinco clubes. Available at: <http://larepublica.pe/07-03-2012/sunat-entro-la-cancha-solicito-indecopi-intervenir-cinco-clubes>

Lado, A. & Wilson, M. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Journal*, 19(4), 699-727.

Lauria, J. (2011). Online Marketing and New Media Usage in the National Football League. *Sport Management Undergraduate. Paper 29. Recuperado de: [http://fisherpub.sjfc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1024&context=sport\\_undergrad](http://fisherpub.sjfc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1024&context=sport_undergrad)*



- Laverie, D. & Arnett, D. (2000). Factors affecting fan attendance: the influence of identity salience and satisfaction. *Journal of Leisure Research*, 32(2), 225-246.
- Lechner, CH. & Gudmundsson, S. (2012). Superior value creation in sports teams: Resources and managerial experience. *M@n@gement*, 15(3), 282-312.
- Lee, M., Kim, D., Williams, A. & Pedersen, P. (2016). Investigating the Role of Sports Commentary: An Analysis of Media-Consumption Behavior and Programmatic Quality and Satisfaction. *Journal of Sports Media*, 11(1), 145-167.
- Leonard II, W. (1993). *A Sociological Perspective of Sport*. 4th ed., Macmillan Publishing Company, New York, NY.
- Lera-López, F. & Rapún-Gárate, M. (2007). The demand for sport: Sport consumption and participation models. *Journal of Sport Management*, 21(1), 103-122.
- Levinthal, D. & Myatt, J. (1994) Co-Evolution of Capabilities and Industry: The Evolution of Mutual Fund Processing. *Strategic Management Journal*, 15(1), 45-62.
- Lewis, M., Brown, K. & Billings, A. (2017). Social Media Becomes Traditional: Sport Media Consumption and the Blending of Modern Information Pathways. *Journal of Global Sport Management*, 1-17.
- Libero.pe (2016). Alianza Lima: Conmebol colocó a íntimos como el club con más hinchas en Perú. <http://libero.pe/futbol-peruano/2016-04-26-alianza-lima-conmebol-coloco-intimos-como-el-club-con-mas-hinchas-en-peru>
- Lindell, M. & Whitney D. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121.
- Liu, I., Cheung, C. & Lee, M. (2010). Understanding Twitter Usage: What Drive People Continue to Tweet. *PACIS 2010 Proceedings. Paper 92. Recuperado de: <http://aisel.aisnet.org/pacis2010/92>*
- Loakimidis, M. (2010). Online marketing of professional sports clubs: engaging fans on a new playing field. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 11(4), 271-282.
- Longley, N. (2013). *An Absence of Competition: The Sustained Competitive Advantage of the Monopoly Sports Leagues*. New York: Springer.

- Madrigal, R. (1995). Cognitive and affective determinants of fan satisfaction with sporting event attendance. *Journal of Leisure Research*, 27(3), 205-227.
- Mahoney, J. & Pandian, R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Mahony, D. & Moorman, A. (1999). The impact of fan attitudes on intentions to watch professional basketball teams on television. *Sport Management Review*, 2(1), 43-66.
- Mason, D. (1999). What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 402-418.
- Matsunaga, M. (2008). Item Parceling in Structural Equation Modeling: A Primer. *Communication Methods and Measures*, 2(4), 260-293.
- Matsuoka, H., Chelledurai, P. & Harada, M. (2003). Direct and interaction effects of team identification and satisfaction on intention to attend games. *Sport Marketing Quarterly*, 12(4), 244-260.
- McDonald, H. (2010). The factors influencing churn rates among season ticket holders: an empirical analysis. *Journal of Sport Management*, 24(6), 676-701.
- McDonald, H., Karg, A. & Vocino, A. (2013). Measuring season ticket holder satisfaction: Rationale, scale development and longitudinal validation. *Sport Management Review*, 16(1), 41-53.
- McIntyre, N. & Pigram, J. (1992). Recreation specialization reexamined: the case of vehicle-based campers. *Leisure Sciences*, 14(1), 3-15.
- Miller, J. (1977) *Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems and making meaningful measurements*, in H.K. Hunt (ed.) *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, pp. 72-91.
- Millward, P. (2006). We've all got the bug for Euro-aways: what fans say about European Football Club Competition. *International Review for the Sociology of Sport*, 41(3/4), 375-393.
- Miragaia, D., Brito, M. & Ferreira, J. (2016). The Role of Stakeholders in the Efficiency of Nonprofits Sports Clubs. *Nonprofit Management & Leadership*, 27(1), 113-134.

- Munger, J. & Grewal, D. (2001). The effects of alternative price promotional methods on consumers' product evaluations and purchase intentions. *Journal of Product & Brand Management*, 10(3), 185-197.
- Murray, D. & Howat, G. (2002). The relationships among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customers at an Australian Sports and Leisure Center. *Sport Management Review*, 5(1), 25-43.
- Nassis, P. & Theodorakis, D. (2008). The role of involvement in fan loyalty in professional sports. *Inquiries in Sport & Physical Education*, 6(3), 319-328.
- Newsroom (2016). New Euro 2016 research reveals Generation Z football fans positive about brands that entertain. Copa90 & Fuse Sport + Entertainment. Recuperado de: <http://www.marcomm.news/generation-z-football-fans-positive-about-brands-that-entertain-new-copa90-and-fuse-sport-entertainment-euro2016-research-reveals/>
- Noll, R. (1982). Major league sports, in Adams, W. (Ed.), *The Structure of American Industry*, MacMillan, New York, NY, pp. 348-87.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. (1981). What is customer satisfaction? *Wharton Magazine*, 5(3), 36-41.
- Olshavsky, R. & Miller, J. (1972). Consumer expectations, product performance, and perceived product quality. *Journal of marketing research*, 9(1), 19-21.
- Ozanian, M., Atre, T., Fink, R., Reingold, J., Kimelman, J., Osterland, A. & Sklar, J. (1995). Suite deals: why the new stadiums are shaking up the pecking order of sports franchises. *Financial World*, May 9, 42-56.
- Palmatier, R., Dant, R. & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71(4), 172-194.
- Papadimitriou, D. & Apostolopoulou, A. (2015). Capturing the meanings of sport licensed products. *Journal of Marketing Communications*, 1-17.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple Item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pease, D. & Zhang, J. (1996). Differentiation of fan psychology with respect to sociodemographic backgrounds of NBA spectators. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 67(1), A100.
- Pedhauzer, E. & Schmelkin, L. (1991). *Measurement, Design and Analysis*. Hillsdale. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pegoraro, A. (2010). Look who's talking—Athletes on Twitter: A case study. *International journal of sport communication*, 3(4), 501-514.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Philip, G. & Hazlett, S. (1997). The measurement of service quality: A new P-C-P attributes model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14(3), 260–280.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pritchard, M. & Funk, D. (2006). Symbiosis and substitution in spectator sport. *Journal of Sport Management*, 20(3), 299-321.
- PWC (2011). Changing the game: Outlook for the global sports market to 2015. Recuperado de : <https://www.pwc.com/gx/en/hospitality-leisure/pdf/changing-the-game-outlook-for-the-global-sports-market-to-2015.pdf>
- Rahimizadeh, M., Sajadi, S., Goodarzi, M. & Ghamati, H. (2012). A Comparison of Online Marketing and Interaction with Fans through Official Website of Football Clubs in Iran, Asia and Europe. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 3(5), 1065-1071.
- Ratten, V. & Babiak, K. (2010). The role of social responsibility, philanthropy and entrepreneurship in the sport industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 482-487.

- Ratten, V. & Ferreira, J. (2016). *Sport entrepreneurship and innovation*. United Kingdom: Routledge.
- Richins, M. (1994). Special possessions and the expression of material values. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 522–533.
- Robinson, M., Trail, G. & Kwon, H. (2004). Motives and points of attachment of professional golf spectators. *Sport Management Review*, 7(2), 167–192.
- Rowe, D. (1995). Coming down the line: media sport and the 'right to pay. *The ACHPER Healthy Lifestyles Journal*, 42(3), 18-21.
- Rumelt, R. (1984). *Towards a strategic theory of the firm*, in Lamb, R.B (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Rust, R. & Zahorik, A. (1993). Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share. *Journal of Retailing*, 69(2), 193-215.
- Santini, F., Sampaio, C., Perin, M., Espartel, L. & Ladeira, W. (2015). Moderating effects of sales promotion types. *BAR-Brazilian Administration Review*, 12(2), 169-189.
- Santomier, J. (2008). New media, branding and global sports sponsorship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 10(1), 9-22.
- Schindler, R. (1989). *The excitement of getting a bargain: some hypotheses concerning the origins and effects of smart-shopper feelings* in Srull, T. (Ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 16, Association for Consumer Research, Provo, UT, pp. 447-453.
- Serazio, M. (2015). Selling (digital) millennials: The social construction and technological bias of a consumer generation. *Television & New Media*, 16(7), 599-615.
- Shapiro, S., Ridinger, L. & Trail, G. (2013). An Analysis of Multiple Spectator Consumption Behaviors, Identification, and Future Behavioral Intentions Within the Context of a New College Football Program. *Journal of Sport Management*, 27(2), 130-145.
- Shimp, T. (2008). *Advertising Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications*: Cengage Learning.

- Sierra, J. & Hyman, M. (2011). Outlet mall shoppers' intentions to purchase apparel: a dual-process perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(4), 341–347.
- Sierra, J., Taute, H. & Heiser, R. (2012). Explaining NFL fans' purchase intentions for revered and reviled teams: A dual-process perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3), 332-342.
- Sirmon, D., Gove, S. & Hitt, M. (2008). Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment. *Academy of Management Journal*, 51(5), 919-935.
- Skjong, R. & Wentworth, B. (2001). *Expert judgment and risk perception*. In The Eleventh International Offshore and Polar Engineering Conference. International Society of Offshore and Polar Engineers.
- Slotegraaf, R., Moorman, C. & Inman, J. (2003). The role of firm resources in returns to market deployment. *Journal of Marketing Research*, 40(3), 295-309.
- Slotegraaf, R., & Dickson, P. (2004). The paradox of a marketing planning capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(4), 371–385.
- Smart, D.; Winfree, J. & Wolfe, R. (2008). Major League Baseball Managers: Do they Matter?. *Journal of Sport Management*, 22(1), 303-321.
- Smart, D. & Wolfe, R. (2000). Examining sustainable competitive advantage in intercollegiate athletics: A resource-based view. *Journal of Sport Management*, 14(2), 133-153.
- Smith, P. (1993). *Marketing Communications and integrated approach*. 2th edition, Kogan Page.
- Smith, R. & Vogt, C. (1995). The effects of integrating advertising and negative word-of-mouth communications on message processing and response. *Journal of Consumer Psychology*, 4(2), 133-151.
- Smith, A. & Stewart, B. (2007). The traveling fan: Understanding the mechanisms of sport fan consumption in a sport tourism setting. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3-4), 155-181.

- Spector, P. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
- Spreng, R., Mackenzie, S. & Olshavsky, R. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(3), 15-32.
- Statista (2016): Total revenue generated from sports merchandising worldwide from 2006 to 2015 (in billion U.S. dollars). Recuperado de: <http://www.statista.com/statistics/269797/worldwide-revenue-from-sportsmerchandising/>, downloaded: 2016. 05. 10.
- Sudo, Y. (2001). Self-Expression in Sport. *Japanese Journal of Sport Education Studies*, 21(1), 25-36.
- Summers, J., Morgan, M. & Kanoyangwa, R. (2007). Teenage Motivations for Sport-Related Consumption in Australia. In: *3rd Annual Sport Marketing Association Conference: Sport Marketing in the New Millennium (SMA 2005)*, 10-12 Nov 2005, Tempe, Arizona. Recuperado de: <https://eprints.usq.edu.au/1463/>
- Sutton, W., McDonald, M., Milne, G. & Cimperman, J. (1997). Creating and fostering fan identification in professional sport. *Sport Marketing Quarterly*, 6(1), 15-22.
- Svensson, P., Mahoney, T. & Hambrick, M. (2015). Twitter as a communication tool for nonprofits: a study of sport-for-development organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(76), 1086-1106.
- Tachis, S. & Tzetzis, G. (2015). The relationship among fans' involvement, psychological commitment, and loyalty in professional team sports. *International Journal of Sport Management, Recreation, & Tourism*, 18, 1-25.
- Taylor, R. (1992), *Football and its Fans: Supporters and their Relations with the Game*. Leicester University Press, Leicester.
- Tellis, G. (1998). *Advertising and Sales Promotion Strategy*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Theodorakis, N., Alexandris, K., Tsigilis, N. & Karvounis, S. (2013). Predicting spectators' behavioural intentions in professional football: The role of satisfaction and service quality. *Sports Management Review*, 16(1), 85-96.

- Trail, G., Anderson, D. & Fink, J. (2000). A theoretical model of sport spectator consumption behavior. *International Journal of Sport Management*, 1(3), 154-180.
- Trail, G., Fink, J. & Anderson, D. (2003). Sport spectator consumption behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 12(1), 8-17.
- Trail, G., Anderson, D. & Fink, J. (2005). Consumer satisfaction and identity theory: A model of sport spectator conative loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 14(2), 98-111.
- Trail, G. & James, D. (2001). The motivation scale for sport consumption: assessment of the scale's psychometric properties. *Journal of Sport Behavior*, 24(1), 108-127.
- Tse, D. & Wilton, P. (1988). Models of consumer satisfaction formation: an extension. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 204-212.
- Tsiotsou, R. (2010). Brand loyalty through brand attachment and brand trust: A relational perspective. *Paper presented at the 6th Thought Leaders International Conference in Brand Management, Lugano, Switzerland.*
- Turner, P. & Shilbury, D. (1997). Sport on television: a study of the Australian Football League television rights. *Sport Marketing Quarterly*, 6(3), 55-62.
- Verdin, P. & Williamson, P. (1994). Successful Strategy: Stargazing or Self-examination? *European Management Journal*, 12(1), 10-19.
- Vorhies, D. & Morgan, N. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Waddell, M. R. (2016). Free Play: Removing Barriers to Athletic Self-Expression in Sport.
- Wakefield, K. (1995). The Persuasive Effects of Social Influence on Sporting Event Attendance. *Journal of Sport and Social Issues*, 19(4), 335-351.
- Wakefield, K. & Sloan, H. (1995). The effects of team loyalty and selected stadium factors on spectator attendance. *Journal of Sport Management*, 9(2), 153-172.
- Walker, M., Kent, A. & Vincent, J. (2010). Communicating socially responsible initiatives: an analysis of U.S. professional teams. *Sport Marketing Quarterly*, 19(4), 187-195.



- Wann, D. (1995). Preliminary validation of the sport fan motivation scale. *The Journal of Sport and Social Issues*, 20(4), 377-396.
- Wann, D. & Branscombe, N. (1993). Sports fans: Measuring degree of identification with their team. *International Journal of Sport Psychology*, 24(1), 1-17.
- Wann, D. & Branscombe, N. (1995). Influence of identification with a sports team on objective knowledge and subjective beliefs. *International Journal of Sport Psychology*, 26(4), 551-567.
- Wann, D., Melnick, M., Russell, G. & Pease, D. (2001). *Sport fans: The psychology and social impact of spectators*. New York, NY, USA: Routledge.
- Wann, D., Royalty, J. & Robert, A. (2000). The self-presentation of sport fans: Investigating the importance of team identification and self-esteem. *Journal of Sport Behavior*, 23(2), 198-206.
- Wann, D. & Waddill, P. (2003). Predicting Sport Fan Motivation Using Anatomical Sex and Gender Role Orientation. *North American Journal of Psychology*, 5(3), 485-498.
- Wann, D. & Weaver, S. (2009). Understanding the relationship between sport team identification and dimensions of social well-being. *North American Journal of Psychology*, 11(2), 219-230.
- Wann, D. & Dolan, T. (1994). Attributions of Highly Identified Sports Spectators. *Journal of Social Psychology*, 134(6), 783-792.
- Wann, D., Schrader, M. & Wilson, A. (1999). Sport fan motivation: Questionnaire validation, comparisons by sport, and relationship to athletic motivation. *Journal of Sport Behavior*, 22(1), 114-139.
- Wann, D. (2006). Examining the Potential Causal Relationship between Sport Team Identification and Psychological Well-Being. *Journal of Sport Behavior*, 29(1), 79-95.
- Watson, S. & Barton, A. (1990). *Advertising. Its role in modern marketing*. The Dryden Press.
- Wernerfelt, B. (2014). On the Role of the RBV in Marketing. *The Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 22-23.

Whannel, G. (1992). *Fields in Vision: Television Sport and Cultural Transformation*. Routledge, London.

Wiley, C., Shaw, S. & Havitz, M. (2000). Men's and women's involvement in sports: An examination of the gendered aspects of leisure involvement. *Leisure Sciences*, 22(1), 19-31.

Williams, J. & Chinn, S. (2010). Meeting relationship-marketing goals through social media: a conceptual model for sport marketers. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 422-437.

Wilson, J. (1994). *Playing By the Rules: Sport, Society, and the State*. Wayne State University Press, Detroit, MI.

Wolfe, R., Meenaghan, T. & O'Sullivan, P. (1997). Sport, media and sponsor--The shifting balance of power in the sports network. *Irish Marketing Review*, 10(2), 53-66.

Wolfe, R., Weick, K., Usher, J., Terborg, J., Poppo, L., Murrell, A., Dukerich, J., Core, D., Dickson, K. & Jordan, J. (2005). Sport and Organizational Studies: Exploring Synergy. *Journal of Management Inquiry*, 14(2), 182-210.

Won, J. & Kitamura, K. (2007). Comparative analysis of sport consumer motivations between South Korea and Japan. *Sport Marketing Quarterly*, 16(2), 93-105.

Wright, P., Smart, D. & McMahan, G. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1052-1074.

Yim, B., Byon, K. & Baker, T. (2014). Influence of Sport Fan Emotions on Sport Consumption Behavior. *North American Society for Sport Management Conference (NASSM 2014)*. Recuperado de: [https://www.nassm.org/files/conf\\_abstracts/2014-255.pdf](https://www.nassm.org/files/conf_abstracts/2014-255.pdf)

Yoo, B., Donthu, N. & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Academy of Marketing Science Journal*, 28(2), 195-211.

Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.

Zetou, E., Kouli, O., Psarras, A., Tzetzis, G. & Michalopoulou, M. (2013). The Role of Involvement in the Loyalty of Sport Fans in Professional Volleyball. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, (12), 1-16.

Zhang, J. & Smith, D. (1997). Impact of broadcasting on the attendance of professional basketball games. *Sport Marketing Quarterly*, 6(1), 23-32.

Zhao, L., Lu, Y., Zhang, L. & Chau, P. (2012). Assessing the effects of service quality and justice on customer satisfaction and the continuance intention of mobile value-added services: An empirical test of a multidimensional model. *Decision Support Systems*, 52(3), 645-656.

#### 4.9 Anexo 3: Cuestionario 3

### Anexo 3:

Cuestionario: Estrategias Competitivas y Gestión Deportiva: una perspectiva de la Teoría Basada en Recursos aplicado al sector del fútbol

#### ACCIONES DE COMUNICACIÓN COMERCIAL: PROMOCIÓN

En mi Club se realizan las siguientes acciones:	Nada		Algo		Mucho	
Reuniones, conferencias de prensa para informar de nuevos beneficios para los socios y seguidores.	1	2	3	4	5	
Favorece eventos realizados por otras instituciones o empresas (bancos, donaciones de sangre, periódicos, degustaciones de productos).	1	2	3	4	5	
Reuniones con seguidores o fans para evaluar su grado de satisfacción.	1	2	3	4	5	
Organiza actividades para el tiempo libre de los seguidores con ventaja en precio (viajes, excursiones, conciertos, concursos, etc...).	1	2	3	4	5	
Edita revistas sobre los éxitos del club	1	2	3	4	5	
Favorece la formación de clubs y asociaciones de seguidores (las peñas de fútbol)	1	2	3	4	5	
Tiene oficinas (o personas) especializadas en proveer de información sobre los servicios del Club.	1	2	3	4	5	
Realiza eventos y espectáculos con precios especiales para personas desfavorecidas	1	2	3	4	5	
Facilita la obtención de tarjetas que permiten descuentos y el acceso a diferentes servicios del Club	1	2	3	4	5	
Dispone de Internet para informar sobre localización, servicios y personal de servicio del Club.	1	2	3	4	5	
Promociona la investigación en rendimiento deportivo.	1	2	3	4	5	

#### FACTORES MOTIVACIONALES

##### Satisfacción del Fan

	Nada		Algo		Mucho	
Tengo interés por el equipo	1	2	3	4	5	
Disfruto asistiendo a ver jugar al equipo	1	2	3	4	5	
Me emociona el equipo	1	2	3	4	5	
Con frecuencia me siento orgulloso del equipo	1	2	3	4	5	

##### Auto-expresión

	Nada		Algo		Mucho	
Cuando visto la ropa de mi equipo favorito, expreso mucho acerca de quién soy.	1	2	3	4	5	
Usted puede decir mucho acerca de la persona por la ropa del equipo que llevan.	1	2	3	4	5	
Cuando me pongo la ropa de mi equipo favorito, comunico a los demás, cual es mi estilo de vida.	1	2	3	4	5	
Puedo ser realmente yo mismo, aunque me ponga la ropa de mi equipo favorito.	1	2	3	4	5	
Cuando me pongo la ropa de mi equipo favorito doy un vistazo de la clase de persona que soy.	1	2	3	4	5	

### Identificación con el equipo

	Nada		Algo		Mucho	
El (nombre del club.....) es mi equipo preferido.	1	2	3	4	5	
Me considero un fan leal del (nombre del club.....).	1	2	3	4	5	
Apoyar el juego de mi equipo es muy importante para mí.	1	2	3	4	5	
Quiero que los demás sepan que el (nombre del club) es mi equipo.	1	2	3	4	5	

## RESULTADOS O DESEMPEÑO

### Consumo de Medios

	Nada		Algo		Mucho	
Observo las retransmisiones deportivas en las noticias de la televisión local para estar informado sobre mi equipo.	1	2	3	4	5	
Busco noticias sobre mi equipo en las páginas deportivas de los periódicos.	1	2	3	4	5	
Uso la web para buscar noticias sobre mi equipo favorito.	1	2	3	4	5	

### Consumo de Merchandising

	Nada		Algo		Mucho	
Compro productos (recuerdos, llaveros, etc; pero no ropa) con el nombre de mi equipo.	1	2	3	4	5	
Compro la ropa (camisetas, gorras, etc) con el nombre de mi equipo.	1	2	3	4	5	
Uso como ropa de vestir prendas con el nombre de mi equipo.	1	2	3	4	5	
Me pongo ropa con nombre de mi equipo cuando veo partidos en la TV.	1	2	3	4	5	
Me pongo ropa con nombre de mi equipo cuando asisto a los partidos.	1	2	3	4	5	

### Intención de Consumo

	Nada		Algo		Mucho	
Digo cosas positivas a las demás personas, acerca de ir a ver los partidos de mi equipo.	1	2	3	4	5	
Recomiendo ir a ver los partidos de mi equipo cuando alguien busca mi consejo.	1	2	3	4	5	
Animo a amigos y familiares para ir a ver a mi equipo al estadio.	1	2	3	4	5	
Animo a amigos y familiares para ver por la TV los partidos de mi equipo.	1	2	3	4	5	
Acudir a ver jugar a mi equipo es mi primera opción de entretenimiento.	1	2	3	4	5	
Tengo la intención de ir a un partido de mi equipo durante los próximos meses.	1	2	3	4	5	
Aunque los precios de las entradas se incrementaran ligeramente, seguiría acudiendo a los partidos.	1	2	3	4	5	
Aunque el precio de los partidos televisados e incrementaran ligeramente, seguiría pagando por verlos.	1	2	3	4	5	
Yo pagaría un precio más alto para ir a ver a mi equipo aunque sea a otros estadios.	1	2	3	4	5	
Suelo permanecer viendo las noticias de mi equipo, aunque invierta más tiempo del planificado.	1	2	3	4	5	

Marque lo que  
corresponde

>

Sexo		Edad			Titulación			
H	M	18-20	21-23	+ de 24	Estudiante	LICENC	POSGR	OTROS
1	0	0	1	2	0	1	2	3

---

## **5. Capítulo 5: Conclusiones e implicaciones**

---

En este capítulo, se desarrollarán, inicialmente, las contribuciones generales y específicas de la presente tesis. Luego, se abordarán las implicancias y las futuras investigaciones posibles, en términos, generales y específicas de cada capítulo conducente a un artículo de investigación. Finalmente, se indicarán algunas recomendaciones.

### **5.1 Contribuciones Generales**

A pesar de la importancia estratégica y operativa que tiene el estudio del desempeño de los clubes deportivos, los modelos usados se basan en estudiar, de manera aislada, las variables que explican la asistencia a espectáculos. Por otro lado, de la revisión de la literatura, se encuentra que la asistencia es la variable que menos contribuye al éxito financiero de estas instituciones (Deloitte, 2017; Abboud & He, 2017). La presente investigación pretendió solucionar estos vacíos teóricos y empíricos.

Por ello, en la presente investigación doctoral se han desarrollado y validado modelos que contribuyen a la literatura sobre la gestión de organizaciones deportivas. Esto, con un enfoque que no han sido abordados anteriormente por las investigaciones relacionadas a este sector, que involucran estrategias competitivas de estas organizaciones. Con ello, los modelos relacionan las acciones que pueden desarrollar los clubes deportivos en el proceso decisional de sus seguidores (aficionados o fans) para lograr diversos criterios de éxito: consumo de eventos deportivos, visualización de partidos y consumo de productos y servicios con la marca del equipo.

Esta investigación contribuye a la literatura del sector y de la gestión de organizaciones porque integra variables referentes a las variadas acciones que efectúan los clubes deportivos hacia sus seguidores (aficionados) relacionándolas con los resultados que éstas generan en ellos para, luego, determinar el impacto en el resultado o desempeño financiero del club. Es decir, se aporta con una respuesta a la necesidad que tienen los clubes de fútbol por contar con estrategias que integren sus acciones organizacionales,

con el impacto que estas generan en los fans y como esto se traduce en un desempeño exitoso de los clubes.

La presente investigación empírica muestra relaciones de variables que ayudarán a los gestores deportivos en el diseño de las estrategias de mercado de sus clubs. Estos primeros resultados alientan a los gestores deportivos a implementar acciones estructuradas, a través de una estrategia, para mejorar el desempeño financiero de sus clubes. Estas acciones son referidas a la Responsabilidad Social Corporativa; a la Publicidad y a la Promoción que efectúan los clubes deportivos y generarán efectos positivos en los aficionados, incrementando la Lealtad al Equipo; aumentado el Valor del Ciclo de Vida de los aficionados y elevando el Consumo (consumo en merchandising, medios de comunicación y asistencia al evento) de los aficionados.

Finalmente, dado que la literatura organizacional y deportiva ofrece limitada información sobre estudios empíricos en esta área, se han integrado diversas teorías para construir un modelo que ha sido contrastado con información de aficionados de clubes peruanos. Desde una perspectiva teórica, uno de los objetivos de esta investigación ha sido presentar un modelo que destaca la naturaleza sistémica de las diversas variables que intervienen en la competitividad de las empresas deportivas de fútbol. Los resultados del estudio constituyen una primera aproximación empírica para identificar y validar el impacto del aspecto psicológico de los fans en la competitividad de mercado de los clubes de fútbol.

#### 5.1.1 Contribuciones Específicas – Capítulo 2

En el capítulo 2, el modelo propuesto aporta a la teoría del sector puesto que muestra como las acciones de los clubes de fútbol, enfocadas en acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSE) y de Relaciones Públicas (PR), impactan en la imagen de marca del club. Adicionalmente, como esta imagen afecta a la lealtad hacia la marca del equipo que tienen los aficionados.

Sin embargo, mientras que la RSE es un concepto que las empresas han utilizado por años para obtener competitividad, el estudio en clubes de fútbol en países emergentes, aún es escaso. Por tanto, esta investigación contribuye a extender la aplicabilidad conceptual y empírica de la RSE y los resultados ofrecen las primeras recomendaciones generalizables al sector deportivo (clubes de fútbol).

Asimismo, mientras que la RSE, en la industria del deporte profesional, está cobrando cada vez más importancia, sigue habiendo una falta de investigación enfocada en las variables que pueden generar competitividad en los clubes de fútbol de países emergentes. La presente investigación ha destacado por este hecho porque ha validado las hipótesis que integran las acciones de los clubes con variables motivacionales de los aficionados.

Respecto a los aficionados de los clubes deportivos, los resultados de la investigación muestran claramente que cuanto más fuerte es el apego emocional de los aficionados a su club, más fuerte es su percepción del club como marca, contradiciendo el argumento de Chadwick & Holt (2006) y Chadwick & Beech (2007), que muchos seguidores, a pesar de su fuerte apego emocional al club, desaprueban la idea de su club como marca. La valoración positiva de los Beneficios de la marca, por parte de los aficionados, está de acuerdo con lo que indican algunos autores, que las marcas deportivas tienen un alto componente emotivo, y por ello pueden generar una mayor venta que las otras marcas comerciales (Chadwick & Beech, 2007).

Adicionalmente, en este sector, la incertidumbre de los resultados, hace que el consumo esté marcado por un alto componente emocional (drama, emoción y euforia) y que tiene características diferentes de otras áreas de consumo de la marca (Whannel, 1992). Por tanto, en este sector existe un claro vínculo entre la gestión del club como marca y la implicación emocional de los aficionados con el club (Abosag et al., 2012). Estos resultados están en línea con los autores y directivos que sugieren que los clubes son y deben ser vistos como marcas comerciales (Abosag et al., 2012).



### 5.1.2 Contribuciones Específicas – Capítulo 3

En el capítulo 3, se propuso un modelo que busca determinar cómo las comunicaciones publicitarias o la publicidad de los clubes deportivos influyen en el proceso decisional de sus seguidores hacia el consumo de espectáculos deportivos y, con ello, el impacto hacia el desempeño de los clubes deportivos.

Por ello, a pesar de la importancia estratégica y operativa que tiene el estudio del desempeño de los clubes deportivos, los modelos existentes se basan en analizar de manera aislada, las variables que explican la asistencia a espectáculos. Como se indicó, la revisión de la literatura muestra que la asistencia es la variable que menos contribuye económicamente con estas instituciones. Para solucionar estos vacíos teóricos y empíricos, el presente trabajo propone un modelo que asume que las empresas deben desarrollar acciones para influir en el consumo deportivo de sus fans y, así, obtener una competitividad basada en el mercado. Por tanto, uno de los principales propósitos de esta investigación ha sido validar un modelo que plantea que el valor del ciclo de vida del fan puede ser explicado por variables organizacionales y psicológicas.

Aunque en términos teóricos generales, se respalda la idoneidad de la TCP para explicar fenómenos conductuales en el sector deportivo, también sugiere que se requiere la inclusión de otro tipo de variables, para mejorar su valor predictivo. Si bien las variables que integran la TCP pueden predecir la variable “Valor del ciclo de vida del seguidor”, sin embargo, algunas de éstas tienden a desaparecer cuando se introducen otras relaciones. Por ejemplo, la actitud sólo es significativa, cuando es influenciada por las acciones de comunicación publicitarias de los clubes. Por tanto, se justifica no solamente la importancia teórica sino también empírica, de las millonarias inversiones publicitarias que realizan los clubes de fútbol.

### 5.1.3 Contribuciones Específicas – Capítulo 4

En el capítulo 4, el modelo propuesto aporta a la teoría del sector debido a que muestra como las otras acciones de los clubes de fútbol (acciones de Promoción) impactan directamente en la Satisfacción del Fan y la Identificación con el club. Asimismo, cómo estos dos factores motivacionales afectan el desempeño de los clubes de fútbol a través del Consumo de merchandising, Consumo de medios e Intención de consumir espectáculos deportivos.

La literatura muestra que la gestión estratégica es una de las áreas de mayor impacto en el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones deportivas. Para lo cual, se requiere que los gestores deportivos desarrollen estrategias competitivas que les generen beneficios concretos a sus organizaciones (Jinga, 2015). Por ello, obtener una ventaja competitiva se ha convertido en un elemento de extrema importancia, especialmente en mercados muy competitivos, con desaceleración económica y de escaso crecimiento, como es el caso de los clubes deportivos (Ratten & Ferreira, 2016), especialmente en países en vías de desarrollo.

Aunque, este panorama ha presentado importantes retos estratégicos a los responsables de las organizaciones deportivas (Fink, 2013; Lera-López & Rapun-Gárate, 2007), la integración de las estrategias competitivas en las actividades de las organizaciones deportivas es un tema explorado superficialmente por los investigadores especializados en esta área de estudio (Ratten & Babiak, 2010).

Por este motivo, esta investigación provee a las organizaciones deportivas el conocimiento de cuáles son los factores que pueden administrar para mejorar su competitividad (Ferkins & Shilbury, 2010) y eficiencia (Babiak, 2007; Miragaia et al., 2016). Por ello, este modelo analiza la relación entre las estrategias competitivas que pueden ser aplicadas a las organizaciones deportivas. Al respecto, la literatura indica que la Teoría Basada en Recursos ha sido usada en investigaciones en organizaciones deportivas (Gerrard, 2003; Holcomb et al., 2009; Smart et al., 2008; Sirmon et al., 2008; Wolfe et al., 2005; Wright et al., 1995). Y aunque se han realizado importantes

progresos para entender tanto los efectos directos de los recursos (Crook et al., 2008) como su complementariedad (Adegbesan, 2009) sobre la creación de valor, aún queda por conocer como algunos recursos pueden moderar el desempeño organizacional (Lechner & Gudmundsson, 2012).

La contribución de este capítulo 4 es usar la Teoría Basada en Recursos como base para un modelo que permite integrar las acciones organizacionales, con las variables que pueden moderar, directa o indirectamente, su impacto en el alto desempeño de los clubes de fútbol.

Los resultados obtenidos son alentadores porque muestran que la mayoría de las hipótesis se aceptan mostrando el impacto de las variables independientes sobre las dependientes. Con esta información, los directivos de los clubes de fútbol podrán direccionar sus estrategias hacia acciones de Promoción que les genere identificación con el club y satisfacción para incrementar el consumo de los aficionados.

## **5.2 Implicaciones Generales**

Nuestro tema de estudio tiene amplia implicancia para otros sectores. Uno de ellos está relacionado al desarrollo económico que puede potenciar en los países, debido al tema de la propiedad intelectual (OMPI, 2017). Según el Director General de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, la propiedad intelectual es la base de las diversas relaciones comerciales que existen en el mundo del deporte y ofrece un enorme potencial en tanto que motor de desarrollo económico (UNICEF, 2007). Estas afirmaciones también han sido apoyadas por el Secretario General de las Naciones Unidas, Ban Ki Moon, quien indica el compromiso del Sistema de Naciones Unidas para fomentar el deporte como herramienta para potenciar el desarrollo.

Estas afirmaciones se basan en que el fútbol hay más de 240 millones de jugadores en 1.400.000 equipos de 300.000 clubes de todo el mundo. Por tanto, el deporte puede generar ingresos, crear puestos de trabajo, fomentar el desarrollo económico a escala local, impulsar el comercio internacional. A esto se agrega que la industria de

merchandising, que mueve cifras multimillonarias, fomenta la innovación del comercio e impulsa la ganancia de divisas. Además, que la organización de espectáculos deportivos, impacta positivamente en las comunidades en términos de inversiones, turismo y desarrollo de sectores relacionados.

Esta importancia, reconocida por organismos internacionales, sirve como preámbulo para indicar que las relaciones estudiadas en nuestra investigación son válidas para cualquier empresa que requiere conseguir la fidelización de un mercado para poder ser competitivo.

Por otro lado, actualmente, los cambios graduales han sido sustituidos por los rápidos, hecho que obliga a los directores de las organizaciones a la situación de hacer frente a nuevos desafíos debido a un ambiente cambiante e incierto. Este estado de hechos intensifica la competencia e impone nuevos y altos estándares de desempeño que deben ser cumplidos por los directivos de los clubes deportivos.

Como consecuencia de ello, el aficionado (fan) tiene muchas opciones y, hoy, no es suficiente sólo la asistencia a los eventos deportivos para que las organizaciones deportivas se gestionen adecuadamente. Por ello, las organizaciones deportivas, para ser exitosas, deben enfrentar muchos desafíos inesperados. En este contexto, la gerencia debe prestar mucha atención al desempeño. Asimismo, la competencia obliga a las organizaciones deportivas a mejorar la calidad de sus servicios y el grado de satisfacción de sus clientes; aumentar la rapidez y flexibilidad en la respuesta a sus clientes e innovar continuamente ofreciendo nuevos servicios. El gerente de deportes de los clubes deportivos tiene la responsabilidad de lograr estos nuevos estándares.

Por otro lado, las investigaciones desarrolladas, articuladas en un modelo de análisis de la gestión de los clubes deportivos, han tenido como objetivo identificar las buenas prácticas y los problemas complejos que enfrentan los clubes deportivos privados para encontrar las formas más adecuadas, que les permita mejorar su gestión. El análisis destaca las acciones que la dirección de los clubes deportivos puede desarrollar para asegurar el desempeño organizacional, a saber, mejorar su competitividad.

En el mismo sentido, los directivos de clubes deportivos deben preocuparse, no sólo de desarrollar estrategias y políticas organizativas; sino, también de actualizarlas constantemente para mantener la sintonía con los cambios acelerados de los factores estudiados que determinan el desempeño de estas organizaciones deportivas. Por ello, con el resultado obtenido de este estudio (una vez realizado el trabajo empírico) podría ser beneficioso para los directivos de los clubes deportivos y los profesionales de marketing que están tratando de desarrollar nuevas estrategias para llegar a los consumidores deportivos (aficionados).

Finalmente, la presente investigación doctoral muestra diferentes tipos de acciones organizativas y sus diferentes impactos en distintos aspectos del desempeño de los clubes de fútbol. Es decir, distintas estrategias para que impactan en los resultados financieros de los clubes de fútbol.

#### 5.2.1 Implicaciones Específicas – Capítulo 2

Los resultados del primer modelo analizado en el capítulo 2 muestran que los aficionados están ligados al patrimonio afectivo que generan los clubs, pero que también están atentos a las acciones extradeportivas que los clubes realizan para incrementar su notoriedad. Por lo tanto, los clubes deben saber que su competitividad depende no solamente de los éxitos deportivos, sino de las acciones socialmente responsables que desarrollan hacia sus fans y hacia su comunidad.

Los resultados también confirman que el consumo de los deportes es típicamente caracterizado por un alto grado de involucramiento emocional del aficionado, el cual genera la oportunidad de construir marcas y relaciones sólidas con los consumidores de deporte (Sutton et al., 1997).

Como consecuencia de estos resultados, se puede confirmar a los gestores y directores de los clubes que el uso de la marca como una herramienta de negocio es muy importante en la competencia actual y en un ambiente de negocios cambiante (Abosag

et al., 2012) y que para obtener esta competitividad los clubes también disponen de otros medios diferentes a los resultados deportivos.

Las relaciones encontradas también apoyan a los autores que indican que el fan es la base para generar una ventaja competitiva como marca del equipo, pues la lealtad se traducirá en una decisión del consumidor para la recompra de un producto o servicio deportivo para el largo plazo (Cayolla & Loureiro, 2014).

### 5.2.2 Implicaciones Específicas – Capítulo 3

Un aporte del segundo modelo mostrado (Capítulo 3) es que identifica las acciones que pueden usar las organizaciones deportivas para influenciar la subjetividad de los aficionados en sus decisiones de compra y participación de sus eventos. Estas relaciones permitirán estudios futuros en donde se puedan integrar más acciones controlables por los directivos de estas organizaciones, e integrar más variables decisionales de los fans.

Igualmente, las hipótesis sugeridas permitirán elaborar estudios para conocer si las relaciones de influencia, son directas, recíprocas o son moderadas por las diversas variables planteadas en nuestro modelo. Considerando que gran parte de la investigación sobre la comercialización y la marca del fútbol profesional se ha desarrollado principalmente en mercados de los cinco grandes: Inglaterra, Francia, Alemania, Italia y España (Desbordes, 2006), nuestra investigación es un aporte para extender la aplicabilidad de la teoría a contextos poco analizados.

### 5.2.3 Implicaciones Específicas – Capítulo 4

El modelo analizado en este capítulo permite integrar las acciones de los clubes de fútbol (a través de las Promociones) con las variables que moderan, directa o indirectamente, su impacto en el alto desempeño de los clubes de fútbol.

En el consumo de deportes, Armstrong & Paretto Stratta (2004) estudiaron el impacto de las promociones en la asistencia a espectáculos deportivos y encontraron que estas podían influir en las motivaciones de los asistentes. Igualmente, Balwant Samra & Wos (2014) indican que el desarrollo de campañas de promoción y estrategias de marketing deportivo pueden ayudar a los clubes para impulsar la asistencia y consumo de sus deportes. Más aun, las promociones pueden ser empleadas por dichas organizaciones como un método de segmentación para aumentar los ingresos adicionales de sus fans, y así contrarrestar la competencia generada por el número creciente de opciones de entretenimiento.

Ante ello, el presente modelo analiza el impacto que tienen directamente las acciones de Promoción de los clubes de fútbol hacia la Satisfacción de los fans, la identificación del fan con el equipo y la autoexpresión del fan; e indirectamente, con el desempeño financiero de los clubes (a través del consumo de medios, consumo de merchandising e intención de consumir).

Finalmente, el presente capítulo ayudará a los gestores de los clubes de fútbol peruano a entender cómo pueden usar las variables del modelo propuesto para lograr un desempeño organizacional exitoso.

### **5.3 Limitaciones y Futuras Investigaciones Generales**

La principal limitación de la presente investigación doctoral es que se trata de un tema novedoso por lo que hay una falta de antecedentes con alto contenido académico, lo cual se refleja en que las revistas o publicaciones encontradas no son las que, tradicionalmente, tienen un factor de impacto alto. Asimismo, lo anterior se incrementa porque se incorporan diferentes disciplinas en una misma investigación, tales como: acciones organizativas, factores motivacionales, procesos decisionales, imagen de marca y desempeño organizacional.

Asimismo, la propuesta de investigación toma en cuenta ciertas limitaciones que se derivan por el modelo que integra relaciones de diversos niveles. Por ejemplo, a nivel

organizativo se consideran las acciones promocionales y a nivel individual, los factores motivacionales y los deportes desarrollados por los fans, sobre su consumo del fútbol. Esta limitación puede influir en el proceso de selección de la muestra (Klein & Ritti, 1994). Según estos autores, los modelos que usan variables de diferentes niveles deberían revisar las fuentes de variabilidad de ambos tipos de variables, que son usadas como dependientes e independientes. Para controlar esta limitación se ha seguido el procedimiento recomendado por esos autores, pues se han tratado de constituir muestras heterogéneas (edades, sexo y experiencias personales). El objetivo ha sido asegurar la diversidad en la percepción de las variables asociadas al desempeño organizativo.

Otra limitación que se ha tratado de controlar está relacionada a la complejidad dada por la dinámica que se genera en las interacciones de las variables modelizadas. Por ello, se han usado procedimientos exploratorios y causales. Respecto a este último, cabe mencionar que aunque se ha usado una técnica causal se debería considerar que los resultados pueden requerir una mayor explicación teórica. Es decir, pueden haber otros constructos que intervengan en el modelo validado (por ejemplo, los valores personales).

Por este motivo, se han usado diversas técnicas y diseños metodológicos para aproximarnos a estudiar, modelizar y validar un modelo complejo. Y, aunque se ha podido analizar estadísticamente el comportamiento simultáneo de diversas variables, consideramos que los modelos podrían incrementar su poder teórico y empírico si se adoptara la inclusión de otras variables.

Otra debilidad asumida en esta investigación está relacionada al método de autoadministración de encuestas que se ha usado en la recolección de datos. Sin embargo, esta es una limitación que se comparte ampliamente con investigaciones de ciencias sociales. Y aunque son medidas derivadas de una evaluación subjetiva (experiencias y percepciones diferentes, etc.), para controlar esta debilidad se usó un test piloto para adaptación del cuestionario; así como procedimientos estadísticos para analizar si los juicios eran compartidos fiablemente por los componentes de



nuestra muestra. Pero, cabe mencionar que el método usado no está exento de los posibles errores ligados a los métodos de encuesta autoadministrada.

Ante esto, se genera una gran oportunidad para desarrollar futuras investigaciones en las que se incluyan más variables de distinta índole que permita ampliar la experiencia empírica en este sector y poder trasladarla a otros sectores: organizaciones de servicios; organizaciones basadas en eventos; organizaciones de entretenimiento, entre otras.

### 5.3.1 Limitaciones y Futuras Investigaciones Específicas – Capítulo 2

Respecto al segundo capítulo, una limitación en el estudio es su naturaleza exploratoria que resulta en el uso de técnicas de regresión y el uso de una muestra no probabilística. Sin embargo, los índices de confiabilidad obtenidos y la importancia de las relaciones permiten tomar en cuenta los resultados como una primera contribución a la literatura. Además, el uso de la muestra de conveniencia se justifica cuando es la única manera de obtener la información necesaria para nuestra investigación, como lo ha sido en este primer artículo.

Adicionalmente, las futuras líneas de investigación podrían incluir, en el modelo, otras variables relacionadas a las acciones de las organizaciones y a las características y comportamientos de los aficionados. Por lo tanto, se deben utilizar otras técnicas estadísticas como el modelamiento de ecuaciones estructurales para identificar las múltiples relaciones que se pueden establecer entre ellas. También se sugieren muestras más amplias para analizar si existen diferencias significativas entre algunas variables sociodemográficas y las variables incluidas en nuestra investigación.

### 5.3.2 Limitaciones y Futuras Investigaciones Específicas – Capítulo 3

Una de las limitaciones en este capítulo es la naturaleza exploratoria de la investigación. Por ello, el uso de técnicas de regresión y el uso de una muestra no probabilística. Sin embargo, los índices de fiabilidad obtenidos, así como la

significancia de las relaciones permiten tomar en cuenta los resultados como un primer aporte a la literatura.

Al igual que el apartado anterior, una propuesta para futuras investigaciones, es incorporar nuevas variables, principalmente, las distintas acciones organizativas o acciones de los clubes de fútbol incrementando la muestra y usando otro tipo de técnicas estadísticas, como ecuaciones estructurales, para identificar las múltiples relaciones que se pueden establecer entre ellas.

### 5.3.3 Limitaciones y Futuras Investigaciones Específicas – Capítulo 4

La principal limitación es la complejidad del modelo utilizado debido a que integra relaciones de diversos niveles. Debido a ello, la relación propuesta entre la variable autoexpresión y desempeño organizacional fue invalidada. Al incluir factores personales relacionados a desempeño organizacional incrementa la complejidad del modelo.

Futuras investigaciones podrían incluir más variables de acciones del club hacia los aficionados y cómo éstas impactan en los resultados financieros.

## 5.4 Recomendaciones

Es importante, para la literatura y las organizaciones deportivas, seguir profundizando en las investigaciones relacionadas a diversas variables que afecten el desempeño o los resultados financieros. Asimismo, es necesario que estas investigaciones sean causales o explicativas para poder generalizar los resultados que se obtengan. Para ello, se recomienda utilizar grandes muestras y otras técnicas de modelamiento estadístico como ecuaciones estructurales.

Asimismo, la literatura se incrementaría y permitiría especificar las características de las variables y sus relaciones, al efectuar el estudio en otras culturas. Adicionalmente, se podrían incorporar, al modelo, variables que permitan expandir e interpretar mejor

los resultados; variables como valores personales, género, ubicación geográfica, internacionalización, entre otros.

Finalmente, los clubes de fútbol profesionales, como objeto de estudio, representan, hoy en día, un gran reto para los investigadores. Su dimensión social, empresarial y cultural permite efectuar un análisis de su comportamiento organizativo como manifestación de una realidad que trasciende el ámbito deportivo. Por ello, se hace necesario profundizar el análisis del comportamiento de las variables estudiadas orientándolas a relaciones explicativas de éstas.

## 5.5 Bibliografía

Abboud, L. & He, E. (2017). Soccer Can't Live Without Its TV Money. Bloomberg Gadfly. Recuperado de: <https://www.bloomberg.com/gadfly/articles/2017-01-19/manchester-united-stands-apart-from-soccer-tv-addiction>

Abosag, I., Roper, S. & Hind, D. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal of Marketing*, 46(9), 1233-1251.

Adegbesan, A. (2009). On the origins of competitive advantage: Strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity. *Academy of Management Review*, 34(3), 463–475.

Armstrong, K. & Paretto Stratta, T. (2004). Market analyses of race and sport consumption. *Sport Marketing Quarterly*, 13(1), 7-16.

Babiak, K. (2007). Determinants of Interorganizational Relationships: The case of a Canadian Nonprofit Sport Organization. *Journal of Sport Management*, 21(3), 338-376.

Balwant Samra, B. & Wos, A. (2014). Consumer in Sports: Fan typology analysis. *Journal of Intercultural Management*, 6(4), 263–288.

Cayolla R. & Loureiro S. (2014). Fans club brand relationship: football passion. *International Journal of Business and Globalisation*, 12(1), 82-97.

Chadwick, S. & Beech, J. (2007). *Introduction: the marketing of sport*. In Chadwick, S. and Beech, J. (Eds.), *The Marketing of Sport*, Pearson Education, Harlow, pp. 3-22.

Chadwick, S. & Holt, M. (2006). *Building global sports brands: key success factors in the marketing of the UEFA Champions League*. In Desbordes, M. (Ed.), *Marketing and Football: An International Perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 22-50.

Crook, R., Ketchen, D., Combs, J. & Todd, S. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154.

Deloitte (2017). Los clubes de fútbol más ricos del mundo. Deloitte Football Money League 2016. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/ranking-clubes-futbol-mas-ricos.html>

- Desbordes, M. (2006). *Marketing and Football: An International Perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Ferkins, L. & Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national-regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13(3), 235-254.
- Fink, J. (2013). Theory development in sport management: My experience and others considerations. *Sport Management Review*, 16(1), 17-21.
- Gerrard, B. (2003). What does the resource-based view “bring to the table” in sport management research? *European Sport Management Quarterly*, 3(3), 139-144.
- Holcomb, R., Holmes, R. & Conelly, B. (2009). Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resources value creation. *Strategic Management Journal*, 30(5), 457-485.
- Jinga, G. (2015). Strategic management in sports organizations. *Marathon*, VII(1), 97-106.
- Klein, S. & Ritti, R. (1984). *Understanding Organizational Behavior*. Kent Publishing Company
- Lechner, CH. & Gudmundsson, S. (2012). Superior value creation in sports teams: Resources and managerial experience. *M@n@gement*, 15(3), 282-312.
- Lera-López, F. & Rapún-Gárate, M. (2007). The demand for sport: Sport consumption and participation models. *Journal of Sport Management*, 21(1), 103-122.
- Miragaia, D., Brito, M. & Ferreira, J. (2016). The Role of Stakeholders in the Efficiency of Nonprofits Sports Clubs. *Nonprofit Management & Leadership*, 27(1), 113-134.
- OMPI, (2017). Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Recuperado de <http://www.wipo.int/ip-sport/es/development.html>
- Ratten, V. & Babiak, K. (2010). The role of social responsibility, philanthropy and entrepreneurship in the sport industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 482-487.

Ratten, V. & Ferreira, J. (2016). *Sport entrepreneurship and innovation*. United Kingdom: Routledge.

Sirmon, D., Gove, S. & Hitt, M. (2008). Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment. *Academy of Management Journal*, 51(5), 919-935.

Smart, D. & Wolfe, R. (2000). Examining sustainable competitive advantage in intercollegiate athletics: A resource-based view. *Journal of Sport Management*, 14(2), 133-153.

Sutton, W., McDonald, M., Milne, G. & Cimperman, J. (1997). Creating and fostering fan identification in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 6(1), 15-22.

UNICEF, (2007). Deporte para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Recuperado de: [https://www.unicef.org/lac/deporte\\_para\\_el\\_desarrollo\(2\).pdf](https://www.unicef.org/lac/deporte_para_el_desarrollo(2).pdf)

Whannel, G. (1992). *Fields in Vision: Television Sport and Cultural Transformation*, London, UK: Routledge.

Wolfe, R., Weick, K., Usher, J., Terborg, J., Poppo, L., Murrell, A., Dukerich, J., Core, D., Dickson, K. & Jordan, J. (2005). Sport and Organizational Studies: Exploring Synergy. *Journal of Management Inquiry*, 14(2), 182–210.

Wright, P., Smart, D. & McMahan, G. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1052-1074.